

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



NUNO JORGE DE LIMA FERREIRA

Aspirante a Oficial de Polícia

Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

A Comunicação de Crise:

Contributo para a atividade operacional da Polícia

Orientador:

Prof. Doutor José Gabriel de Oliveira Andrade Júnior

Coorientador:

Prof. Doutor Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras

Lisboa, ISCPSI, 3 de maio de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



NUNO JORGE DE LIMA FERREIRA

Aspirante a Oficial de Polícia

Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

A Comunicação de Crise:

Contributo para a atividade operacional da Polícia

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação científica do Prof. Doutor José Gabriel Andrade e coorientação do Prof. Doutor, Intendente, Sérgio Felgueiras.



Estabelecimento de Ensino Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI)

Orientador Prof. Doutor José Gabriel de Oliveira Andrade Júnior, Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais - Universidade Católica Portuguesa

Coorientador Prof. Doutor, Intendente, Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras (PSP/ISCPSI)

Curso 29.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Título A Comunicação de Crise:
Contributo para a atividade operacional da Polícia

Autor Nuno Jorge de Lima Ferreira

Local da edição Lisboa

Data da edição 3 de maio de 2017

Aos meus Pais.
Por me terem mostrado o caminho do amor e ajudado a percorrê-lo. Por tudo.

À Inês.
Por ser o bebê mais lindo do mundo. Espero que um dia se orgulhe do seu Pai.

AGRADECIMENTOS

A todos os camaradas com quem me cruzei e que de alguma forma incentivaram e contribuíram para que tivesse optado por este caminho. Graças a vós tive experiências e momentos indescritíveis.

A todos os que contribuíram para a aceleração do tempo. Em especial, aos elementos do Quadro Orgânico do ISCPSI, pelos bons momentos de convívio, e ao Bruno P. e ao Paulo R. pela amizade, camaradagem e lealdade.

Aos nossos orientadores. Ao Professor Andrade por ter aceitado um convite estranho. A sua disponibilidade permanente, resposta célere e paciência foram fundamentais ao longo desta etapa. As suas recomendações e a confiança que me transmitia foram fundamentais para a conclusão deste estudo. Ao Intendente Felgueiras pela assertividade no método, pelas sugestões sempre audazes que ajudaram a definir o rumo da investigação.

Aos entrevistados. Pela disponibilidade, incentivo e partilha de conhecimento. Foram, sem dúvida, uma parte essencial deste trabalho, com os quais muito aprendi.

Aos meus amigos. Que mesmo depois de uma ausência de cinco anos nunca deixaram de me apoiar quando mais precisava. Em especial, ao André C., ao Daniel D., ao Miguel M., ao José M., ao Luís B., ao Nuno A. Sois inextinguíveis na amizade! Espero um dia poder recompensar-vos!

Por último, mas acima de tudo, à minha família. Ao meu irmão pelo exemplo de trabalho e dedicação. Aos meus pais – os meus melhores amigos – por me amarem de forma incondicional e me apoiarem em todas as minhas decisões, mesmo nas erradas! Tereis sempre o meu amor e gratidão. Por último, à Andreia por ter mudado a minha vida. E por me aturar...Espero que o faças por muitos anos!

RESUMO

Esta dissertação propõe-se abordar a Gestão da Comunicação de Crise e fazer o seu enquadramento com as Ciências Policiais. Duas áreas distintas que se cruzam na atividade operacional da Polícia, com relevo nos eventos de multidão, onde, por vezes, ocorrem incidentes com consequências ao nível da imagem, dando início a uma situação de crise. Nesta investigação exploratória, com índole qualitativa e interpretativista, pretende-se perceber que metodologias da gestão da comunicação de crise podem ser aplicadas na ação policial para que a legitimidade da Polícia saia reforçada. O estudo está dividido em duas partes, a revisão bibliográfica e a investigação empírica. Os dados foram recolhidos através do inquérito por entrevista, com a participação de quatro Oficiais da Polícia de Segurança Pública e quatro investigadores. As entrevistas foram transcritas e o seu conteúdo analisado. Os resultados obtidos evidenciam que a Sociedade está em constante mudança, o que gera desafios para a cidadania e para a atividade policial. Os resultados expressam que nenhuma instituição está imune a uma crise e que a sua gestão é um processo situacional e contingencial, que carece de formação prévia. Numa situação de emergência a maioria das ações desenvolvidas são atividades de comunicação, pelo que a sua gestão é um fator crítico para o sucesso da Polícia, enquanto instituição sob forte escrutínio (sendo este potenciado pelos *social media*) e cujas ações dependem da cooperação do cidadão. A comunicação é essencial para a construção da reputação e deve ser utilizada como resposta às ameaças à legitimidade e como ferramenta de aproximação à comunidade.

Palavras-Chave: Polícia; crises; gestão da comunicação de crise; sociedade da informação; *dialogue policing*.

ABSTRACT

This study proposes to approach the Crisis Communication Management and to make its connection with the Police Sciences, two distinct areas that intersect in the operational activity of the Police, with emphasis in the crowd events, which have a high propensity to initiate a process of crisis. In this exploratory investigation, with a qualitative and interpretative nature, it is intended to understand what methodologies of crisis communication management can be applied in the police action so that the legitimacy of the Police can be reinforced. This master thesis is divided into two parts, the bibliographical review and the empirical investigation. The data were collected through the interview survey, with the participation of four Police officers of the Public Security Police (PSP) and four investigators. The interviews were transcribed and their content analyzed. The results show that society is constantly changing, which creates challenges for citizenship and for police activity. The results also express that no institution is immune to a crisis and that its management is a contingent and situational process that requires previous formation. In an emergency situation, most of the actions carried out are communication activities, so their management is a critical factor for the success of the Police, as an institution under strong scrutiny (reinforced by social media) and whose actions depend on the citizens' cooperation. Communication is essential for reputation building and should be used in response to threats to institutional legitimacy.

Key-words: Police; crisis; crisis communication management; information society; dialogue policing.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1. A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO	6
2. DA GESTÃO DE CRISES À GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE	12
2.1 <i>A Gestão de Crises</i>	14
2.2 <i>Definição de crise</i>	17
2.3 <i>Tipologia de diferentes crises</i>	20
2.4 <i>Modelos de Gestão de Crises</i>	21
2.5 <i>A comunicação como resposta às crises</i>	23
2.6 <i>As novas ferramentas de gestão de crises</i>	24
2.7 <i>As crises como oportunidades</i>	26
3. A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NAS POLÍCIAS	29
3.1 <i>O diálogo como garante da legitimidade policial</i>	33
3.2 <i>O diálogo e a comunicação na gestão de multidões - o modelo ESIM</i>	34
3.3 <i>O dialogue policing - um modelo de Polícia dialogante</i>	35
3.4 <i>Como comunicam as Polícias?</i>	37
3.5 <i>Os novos media</i>	39
3.6 <i>Um modelo de comunicação a três fases</i>	40
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	42
4. MÉTODO	42
4.1 <i>Opção metodológica e o desenho da investigação</i>	42
4.2 <i>Participantes</i>	44
4.3 <i>Corpus</i>	45
4.4 <i>Instrumentos de recolha de dados</i>	45

<i>4.5 Instrumentos de análise de dados</i>	46
<i>4.6 Procedimento</i>	48
PARTE III – RESULTADOS	50
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO	50
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – As disciplinas aliadas	81
Anexo 2 – Tipologia de diferentes crises	83
Anexo 3 – A evolução do modelo dos tipos de crise	85
Anexo 4 – Modelos de Gestão de Crises	89
Anexo 5 – Tarefas críticas da Gestão da Comunicação de Crise	94
Anexo 6 – Modelos de graduação de crises	100
Anexo 7 – A Equipa de Gestão de Crises	102
Anexo 8 – <i>Social media</i> e redes sociais	105
Anexo 9 – Ferramentas de alerta e notificação em massa	107
Anexo 10 – Guião das entrevistas realizadas aos elementos policiais	109
Anexo 11 – Guião das entrevistas realizadas aos investigadores	111
Anexo 12 – Grelha categorial	113
Anexo 13 – Mapa mental de apoio à construção das categorias	115
Anexo 14 – Resposta ao pedido de autorização para realização de entrevistas aos elementos policiais	116
Anexo 15 – Termo de consentimento informado	117
Anexo 16 – A validade enquanto componente do Modelo em “Z” de Maxwell	118

“The best-laid plans are worthless if they cannot be communicated. Speed is of the essence. A crisis simply will not wait. Tell it all, tell it fast, tell it truthfully – and don’t stop until the plague of locusts has had enough or found a richer source of food elsewhere. It’s like wrestling a gorilla: you rest when the gorilla rests”

(Michael Regester & Judy Larkin, 2008, p.218)

“The police are reflective of the society that they police. That society makes mistakes: the police also make mistakes. It is necessary to both acknowledge and learn from those mistakes to provide an improved police service”

(Brian Kingshott, 2011, p.249)

INTRODUÇÃO

Na sociedade em que vivemos a comunicação e as novas tecnologias são pilares incontornáveis. Baseada em redes e com uma estrutura social dinâmica e flexível (Castells, 2011), a sociedade atual caracteriza-se pela diluição de certos ideais, bem como pela artificialidade das relações e pelo individualismo (Bauman, 2001). Vive-se num contexto de liquidez onde se denota uma quebra com a tradição (Bauman, 2001). A tecnologia passa a fazer parte do presente (Ilharco, 2005) e vai potenciar a aceleração do tempo e uma compressão do espaço (Bauman, 2001; Castells, 2011), o que conduz a uma substituição de contexto - de mundos - onde o convencional é ser anticonvencional (Ilharco, 2005).

Com a epígrafe da Informação, esta Sociedade firma-se na dependência face à nova tecnologia informacional e comunicacional (Ilharco, 2003) em grande parte motivada pelo eclodir das redes sociais e pela forte implementação da internet – “o grande transformador do mundo global” (Andrade, 2009, p.3952) – que, em conjunto, implementaram grandes mudanças na forma como o Homem age e se relaciona em sociedade.

Outra característica é a utilização da violência como forma de protesto (Castells, 2011). Normalmente, esta violência manifesta-se nas cidades (Lourenço, 2012), nos eventos de multidão. O objetivo central da Polícia, nestes policiamentos, é manter a ordem pública (Reicher, et al., 2007), fazendo convergir, através da comunicação, as perspetivas dos manifestantes para os comportamentos considerados legítimos na perspetiva da Polícia, segundo os padrões da comunidade (Felgueiras, 2015).

Pela sua dimensão, exposição pública e previsibilidade de desordem, estes eventos podem afetar a imagem da Polícia (e a sua credibilidade). Para Orduña (2004), a imagem institucional é, na sociedade atual, um dos principais ativos das organizações, sendo influenciada pelo contexto e pela sociedade em que opera (Mendes & Pereira, 2006). À semelhança das restantes instituições, a Polícia deve adaptar-se a esta nova realidade e estar atenta aos fatores que possam colocar a sua imagem em causa. Caso contrário, podem surgir incidentes que, caso a resposta organizacional não seja a adequada e dentro do período de tempo limitado para a tomada de decisões, se irão configurar como crises que vão ameaçar os seus valores fundamentais – a sua reputação – e produzir uma notoriedade pública negativa (Coombs, 2007, 2010; Mendes & Pereira, 2006).

As causas de uma crise podem ser diversas (Gama 2000; Orduña 2004) e, por isso, as tipologias (ou classificações) de crise também variam. Todas as tipologias podem-se

converter em crises de imagem (ou reputacionais), com as respetivas consequências na credibilidade e na confiança dos públicos de interesse da organização (Andrade, 2008). Não obstante, uma vez que a maioria das crises obedece a um determinado ciclo de desenvolvimento, as organizações podem preparar-se para lidar e gerir as mesmas, implementando processos de gestão de crises.

Um dos componentes-chave dessa gestão é a comunicação. Para Coombs (2010) a comunicação é a essência da gestão de crises, uma vez que uma crise (ou uma ameaça de crise) gera uma necessidade de informação que só irá ser colmatada através da comunicação (Mendes, 2006; Sellnow & Seeger, 2013).

A comunicação assume uma especial importância para as Polícias para que estas consigam estabelecer uma relação efetiva com a comunidade que políciam e permite um melhor conhecimento recíproco entre a Polícia e a população (Lourenço, 2012), sendo que a forma como os cidadãos percecionam e avaliam a ação da Polícia pode influenciar o modo (consonante ou não com a lei) como irão interagir com os seus membros (Tyler & Fagan, 2008).

Uma vez que a atividade da Polícia depende do cidadão e das suas ações, das imposições legais e das visões políticas, também num quadro de crise serão estes a definir os padrões da sua atuação. Logo, a cooperação com a comunidade é fundamental para a resolução de potenciais crises e para que a Polícia veja a sua ação legitimada.

Nesta senda, uma vez que uma crise é uma ameaça à legitimidade pública das organizações (Mendes & Pereira, 2006), compete a estas perspetivar que tipos de crise podem vir a afetá-las (Person & Mitroff, 1993 referido em Andrade, 2008; Mendes & Pereira, 2006). Também as Polícias devem assumir uma dimensão pró-ativa e identificar os eventos com capacidade para desencadear uma crise. Para tal, devem identificar os potenciais assuntos (*issues management*) que as podem vir a afetar (Caetano et al., 2006). Com esse fim, as Polícias devem traçar planos de comunicação (pré-crise e durante a crise), principalmente em situações de grandes eventos com o intuito de gerir as multidões (Felgueiras, 2015). Neste sentido, para legitimar a sua ação, a Polícia deve identificar os diferentes públicos-alvo e adotar uma postura de diálogo com os demais intervenientes com base numa abordagem *low-profile* e *no surprises* (Santos, 2015).

No entanto, esta não é uma tarefa linear uma vez que “as novas tecnologias da informação e comunicação, a evolução dos conceitos de cidadania, (...) e a própria evolução tecnológica, têm contribuído para aumentar o grau de vulnerabilidade das organizações” (Andrade, 2008, p.1). Com as mudanças introduzidas pelas novas Tecnologias da

Informação e Comunicação (TIC) é agora mais complicado e complexo para a Polícia ter uma comunicação eficaz, uma vez que estas mesmas ferramentas podem amplificar e criar obstáculos à gestão da comunicação de crise (Lampreia, 2007).

Destarte, o nosso estudo surge enquadrado nas Ciências Policiais e interligado com uma área em expansão dentro das Ciências da Comunicação - a Gestão da Comunicação de Crise - com o objetivo genérico de relacionar e compreender toda a realidade acima aclarada.

A literatura sobre a comunicação de crise tem aumentado nos últimos anos (Mendes & Pereira, 2006), incluindo autores de língua portuguesa que estudam o tema no sentido da construção de uma doutrina e metodologia própria, o que faz transparecer um crescente interesse na área da Gestão da Comunicação de Crise. No entanto, verificámos que ainda é uma área de estudo pouco explorada no universo das Ciências Policiais, apesar dos estudos elaborados na área da Comunicação e das Relações Públicas em contexto policial. Consideramos por isso que a temática da comunicação como prevenção e resposta às crises reveste-se da maior pertinência para as Polícias e que ainda carece de investigação. A escolha do tema prende-se também com o nosso percurso profissional e com as inquietações pessoais sentidas ao longo de dez anos de vivência institucional, com experiências ao nível do policiamento de grandes eventos e eventos desportivos. O interesse por esta área aumentou, em 2015, com a notoriedade pública atribuída à Polícia de Segurança Pública (PSP), após os incidentes que envolveram elementos policiais, na sequência do jogo de futebol Guimarães-Benfica e nos confrontos registados no Marquês de Pombal, e lançaram a PSP para agenda mediática, com especial relevo nas redes sociais e *social media* onde os vídeos dos incidentes se tornaram virais¹.

Com o nosso estudo pretendemos identificar quais as situações que podem desencadear um processo de crise (ao nível da imagem) e perceber o que pode ser feito para proteger a imagem da Instituição, salvaguardando a sua credibilidade e legitimidade. Procuraremos perceber de que forma as metodologias da Gestão da Comunicação de Crise podem ser aplicadas na prática pelas Polícias, principalmente nos eventos (antes e durante) com maior propensão para desencadear um processo de crise. Mais especificamente, pretendemos refletir sobre a existência de planos de comunicação (ou manuais de crise) e sobre a criação (utilização) de equipas (operacionais) com funções exclusivas de diálogo.

¹ Numa pesquisa efetuada no site Google trends, verificámos que o período mediado entre 17 a 23 de Maio de 2015, representa o pico de pesquisa, dos últimos cinco anos, dos termos “Polícia” e “Polícia de Segurança Pública”.

Do exposto, configura-se como questão de investigação do nosso estudo: “De que forma as metodologias de gestão da comunicação de crise podem ser aplicadas nas situações de crise da ação policial?”. Derivadas desta interrogação inicial surgem-nos as seguintes perguntas: Que tipos de crise podem afetar as Polícias? Quais as técnicas/ferramentas que as Polícias devem utilizar para comunicar com os seus diversos públicos? Em que medida o *dialogue policing* pode promover a comunicação de crise?

Quanto aos nossos objetivos seguimos as indicações de Maxwell (2009) e consideramos ser útil fazer a distinção entre objetivos “pessoais, práticos e intelectuais” (Maxwell, 2009, p.219). Nos objetivos pessoais, os que representam as razões mais íntimas que nos motivaram para iniciar a investigação (Maxwell, 2009), incluem-se a ambição de progredir na carreira policial e a obtenção do grau de Mestre. Quanto aos nossos objetivos práticos, aqueles que se focam na realização de algo para atingir uma finalidade (Maxwell, 2009), passam por investigar uma área pouco explorada no Mestrado com a finalidade de melhorar as competências e capacidades académicas; ter como objeto de estudo empírico a Polícia, ambicionando obter resultados com aplicabilidade prática e que contribuam para a Instituição. Por último, os objetivos intelectuais (ou de investigação) centralizam-se na compreensão de algo, de forma a aumentar o conhecimento sobre um fenómeno e perceber o que está a acontecer e porque está a acontecer (Maxwell, 2009). Os nossos objetivos intelectuais são conhecer a sociedade contemporânea, e o papel e a dimensão da comunicação; compreender o que é uma crise (na ótica comunicacional) e como pode ser gerida; identificar a função da comunicação num incidente crítico e em que medida pode facilitar a atuação da Polícia; refletir sobre a filosofia de policiamento *Dialogue Policing* e sua aplicação prática na PSP; e explorar a utilização dos novos *media* pela Polícia na interação com os seus públicos.

Esta dissertação foi desenhada com base no modelo interativo em “Z” de Joseph Maxwell (2005, 2009) e apresenta uma metodologia interpretativista e qualitativa. Para alcançarmos os objetivos enunciados optámos pela utilização do inquérito por entrevista, como instrumento de recolha de dados, e pela análise de conteúdo às entrevistas realizadas para o seu tratamento.

O presente trabalho está organizado em duas partes. A primeira parte, composta por três capítulos, resulta da pesquisa e revisão bibliográfica ao estado da arte dos objetos de estudo. No primeiro capítulo - “A dimensão da comunicação no atual contexto da Sociedade da Informação” - procurámos compreender a sociedade em que a atividade policial se desenrola. Para tal, abordámos a modernidade líquida de Zygmunt Bauman (2001), a

relevância da informação e da tecnologia, na ótica de Fernando Ilharco (2003), e o conceito de Sociedade em Rede de Manuell Castells (2011). No capítulo seguinte fizemos uma abordagem exploratória que vai “Da Gestão de Crises à Gestão da Comunicação de Crise” e problematizámos sobre a tentativa de definição de crise, as diferentes tipologias e modelos de gestão de crise e as novas ferramentas da comunicação enquanto resposta à crise. Os principais autores estudados neste capítulo foram António Marques Mendes (2006, 2014, 2015), José Gabriel Andrade (2008, 2009 e 2015) e Timothy Coombs (2007, 2009 e 2010). No terceiro capítulo - “A dimensão da comunicação nas Polícias” – versámos temas como o *Dialogue Policing* e a legitimidade da Polícia, tendo para tal sido analisados, entre outros, os autores Clifford Stott (2009, 2014 e 2016), Sérgio Felgueiras (2015) e Ricardo Santos (2015).

Na segunda parte do nosso estudo – a parte empírica – foram realizadas entrevistas a quatro Oficiais da PSP e a três investigadores na área da Gestão da Comunicação de Crise, nomeadamente, António Marques Mendes, Mariana Victorino e Timothy Coombs; e a Clifford Stott, investigador na área da Ordem Pública, Psicologia das Multidões e do *Dialogue Policing*.

Para a redação desta dissertação utilizámos o novo acordo ortográfico.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO

Vivemos hoje numa sociedade inequivocamente marcada pela forte implementação e expansão tecnológica. “Praticamente onde quer que vamos estamos e mantemo-nos imersos em informação tecnológica” (Ilharco, 2003, p.73) e dela ficamos dependentes, assistindo-se a uma “crescente dependência de meios tecnológicos da comunicação entre as pessoas” (Ilharco, 2003, p.73).

À revolução das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) alia-se a importância da informação que, por sua vez, dá nome à nossa atual sociedade – da Informação (Ilharco, 2003). Segundo Ilharco (2003, p.93):

A sociedade da informação assenta numa dependência das suas atividades face à nova tecnologia informacional e comunicacional, a qual se baseia numa outra dimensão, igualmente fundadora, das sociedades contemporâneas: a organização. A organização, que de resto pode ser também entendida e estudada como um fenómeno de informação e comunicação, marca hoje em dia a vida de todos e cada um de nós.

A importância da informação é também destacada por Castells (2011, p.615) - “a informação representa o ingrediente-chave da nossa organização social”. No entanto, o autor apelida a atual estrutura social de Sociedade em Rede, por considerar que “as redes constituem a nova morfologia das sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura” (Castells, 2011, p.605).

As redes podem ser, por exemplo, os mercados da bolsa de valores, os Conselhos de Ministros, a máfia, as empresas proprietárias dos *media*. São “um conjunto de nós interligados” (Castells, 2011, p. 606) e caracterizam-se por serem estruturas abertas, com uma expansão ilimitada, que integram novos elementos (os “nós” da rede) desde que consigam comunicar dentro da rede, ou seja, desde que partilhem os mesmos códigos de comunicação. Por outras palavras, uma rede é um conjunto de elementos e um nó é “o ponto no qual uma curva [da rede] se intercepta” (Castells, 2011, p. 606).

Deste modo, gera-se uma estrutura social (baseada em redes) com um “sistema altamente dinâmico, aberto, suscetível de inovação” (Castells, 2011, p.607), sustentada na flexibilidade e adaptabilidade e que visa a “superação do espaço e a aniquilação do tempo” (Castells, 2011, p.607). Esta estrutura é comparada à composição dos líquidos (uma variedade dos fluídos) pois também não mantém a forma (Bauman, 2001). Os líquidos estão constantemente prontos e aptos para a mudança, enquanto os sólidos têm dimensões fixas e definidas e, por isso, absorvem os impactos (Bauman, 2001). A fluidez é “a principal metáfora para o estágio presente da era moderna” – a Modernidade Líquida (Bauman, 2001, p.8). Agora, mais do que o espaço, o que conta é o tempo (Bauman, 2001).

Em consequência, assistimos a um enfraquecimento de instituições outrora sólidas, como o Estado e a Igreja, e à diluição do poder de certos valores, como a família e o casamento, que dão lugar a um vazio ideológico, traduzido em individualismo (a sobrevalorização do “eu” em detrimento do “outro”) (Castells, 2011). As relações sociais caracterizam-se agora pela fugacidade e artificialidade, onde nada é sólido, antes disperso e fragmentado (Bauman, 2001). Cada vez mais as nossas sociedades estão a ser organizadas “em torno da oposição rede e o *self*” (Castells, 2011, p.4), ou seja, os grupos sociais e os indivíduos vão-se alienando entre si, passando a considerar o outro como um estranho, ou eventualmente uma ameaça, por causa das quebras de comunicação, à medida que são ligados (ou desligados) pela rede, em função dos objetivos desta, num fluxo contínuo de decisões estratégicas (Castells, 2011).

Afirma Castells (2011, p.3) que a “identidade está a tornar-se na principal e, por vezes, única fonte de significado num período da história caracterizado pela ampla destruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e pelas expressões culturais efémeras”. Ainda que esta não seja uma pós-modernidade mas uma continuação, esta época marca uma cisão em relação às referências morais da época anterior (a modernidade sólida ou pesada) (Bauman, 2001).

Nesta modernidade líquida assistimos a um corte com a tradição e à valorização do novo em substituição do antigo (Bauman, 2001). No mesmo sentido, Ilharco (2005) considera que estamos na presença de uma substituição de contexto - de mundos - afirmando que:

Hoje o convencional é ser anti-convencional. Todos temos alguma coisa a dizer contra a tradição, os costumes e os pesos pesados da história. Habitúamo-nos a um novo mundo onde a história do passado recente, nomeadamente no que respeita a

dois dos seus mais relevantes pilares, a guerra-fria e a polarização esquerda-direita, surge ultrapassada e estranhamente distante. (Ilharco, 2005, p.68)

Este “outro mundo que agora nos surge pelos caminhos da nova tecnologia” (Ilharco, 2005, p.62) é algo que abre novas possibilidades e interrogações, altera a forma como agimos no dia-a-dia e que “esquece a tradição, as rotinas e os costumes, criando novos envolvimentos e novas projecções de nós mesmos para nós próprios” (Ilharco, 2005, p.62).

Com as Tecnologias da Informação e Comunicação e a quase-instantaneidade do tempo anuncia-se a desvalorização do espaço, uma vez que todas as partes podem ser alcançadas a qualquer momento (Bauman, 2001). Em consequência, as “localidades são despojadas do seu sentido cultural, histórico e geográfico e reintegram-se em redes funcionais (...) ocasionando um espaço de fluxos que substitui o espaço de lugares” (Castells, 2011, p.492). O que não se verificava na modernidade pesada (a do hardware) pois havia a obsessão pela conquista do espaço e sua delimitação (Bauman, 2001). A conquista dos espaços (conquista territorial) era o mote e o tamanho era poder. O tempo e o espaço, dimensões fundamentais da vida humana, foram radicalmente transformados com o atual sistema de comunicação (Castells, 2011), no qual se assiste à “transição dos *mass media* tradicionais para um sistema de redes de comunicação horizontal, organizado em torno da Internet e da comunicação sem fios” (Castells, 2011, p. XXXVIII). Este fator conduz a “uma transformação cultural fundamental à medida que a virtualidade se torna numa dimensão essencial da nossa realidade” (Castells, 2011, p. XXXVIII).

É uma época de volatilidade, com constantes mudanças e movimentos, em que o Homem é cada vez mais indivíduo e menos cidadão (Bauman, 2001). Todos estes aspetos criam incertezas e insegurança, com as consequências que daí advêm – “Se o individuo é o pior inimigo do cidadão, e se a individualização anuncia problemas para a cidadania e para a política fundada na cidadania, é porque os cuidados e preocupações dos indivíduos enquanto indivíduos enchem o espaço público até ao topo, afirmando-se como seus únicos ocupantes legítimos e expulsando tudo mais do discurso público” (Bauman, 2001, p.46).

Este novo sistema de comunicação e suas mudanças, motivadas pelas TIC, “agravam o sentimento de desorientação” (Castells, 2011, p. XXXVIII), e criam “novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela” (Castells, 2011, p.3).

São tempos confusos, de agonia e incerteza, graças à crescente incapacidade das instituições políticas na resolução dos problemas globais e das necessidades locais, às crises

financeiras, à divisão internacional do trabalho, ao crescimento da economia criminosa global, à exclusão social e cultural de largos espectros do planeta, e às redes globais (que acumulam riqueza, poder e conhecimento) (Castells, 2011). A estas características acrescentam-se ainda os imperativos do consumo contrariados pela precariedade do emprego (Castells, 2011). Este cenário traduz-se numa reação de descontentamento sob a forma de fundamentalismo religioso que pode reacender clivagens nacionais, étnicas e territoriais, “conduzindo à negação do outro, tendo como consequência o recurso generalizado à violência como forma de protesto e dominação” (Castells, 2011, p. XXXVII).

A questão da violência na sociedade atual é também abordada por Sharon Zukin (1995, referido em Bauman, 2001) que considera que uma das questões centrais de hoje se prende com a segurança. O temor de ser assaltado, “o espectro arrepiante e apavorante das ruas inseguras mantêm as pessoas longe dos espaços públicos e afasta a busca de arte e das habilidades necessárias para partilhar a vida pública” (Bauman, 2001, p.110). Cria-se então a necessidade de maior presença de polícias (os defensores nomeados em defesa da comunidade) na rua para assim se conseguir ter lugares mais seguros, mas menos livres (Zukin, 1995, referido em Bauman, 2001). Por estes motivos, a vida nas cidades evoluiu no sentido da separação em detrimento da vida em comum, em consequência da compartimentação das áreas públicas em enclaves com acesso seletivo (Bauman, 2001).

Este panorama gera incertezas sobre o futuro e força a que o Homem valorize o presente e tudo aquilo que é instantâneo, rápido e frugal, ou seja, tudo o que não é profundo, o que se manifesta na superficialidade das relações. A hiper-informação contribui, em grande parte, para esta realidade pois, ao contrário de outras eras, o problema não é a falta de informação, mas sim a seleção da mesma, decorrente da elevada quantidade de informação disponível e da velocidade com que é partilhada. “O actual mundo é um espaço denso em informação. Difere do mundo de há poucas décadas principalmente pelo imenso fluxo de dados que corre entre pontos distribuídos por todo o mundo, podendo influenciar aquilo que fazemos” (Andrade, 2008, p.11).

No processo de partilha de significado através da informação é preciso ter em conta não só a tecnologia utilizada, os protocolos de comunicação e as características dos emissores e dos recetores, mas também os seus códigos culturais de referência, visto que a “linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos indissociáveis do processo de comunicação” (Perles, 2007, p.1). A comunicação² pode contribuir para agregar os elementos de uma sociedade,

² A palavra comunicação deriva do latim *communicare* (“tornar comum a muitos”, “partilhar”) e surgiu na língua inglesa, no século XV, para designar aquilo que é tornado comum, “uma comunicação”, com

mas também pode criar um espaço de conflito se o seu significado não for entendido. A comunicação não pode ser percecionada apenas enquanto meio (mera conduta ou canal de mensagens ou conteúdos indutores de determinados efeitos) mas também enquanto estrutura configuradora da cultura de uma determinada sociedade (Innis, 1999, referido em Serra, 2007). Cultura e comunicação são conceitos suplementares (Perles, 2007), estando a existência da cultura subordinada à forma de comunicação do tipo humano - a comunicação simbólica (Perles, 2007).

No entanto, o impacto dos efeitos da comunicação na cultura e na própria sociedade não é consensual. Num polo há quem considere a massificação dos conteúdos culturais como uma perda da essência da criação artística - os apocalípticos (Eco, 2015). No outro extremo estão aqueles que percecionam os *mass media* como um veículo de democratização da cultura – os integrados (Eco, 2015). Para estes, os *mass media* são a única fonte de informação para determinados setores da sociedade que anteriormente estariam afastados de bens culturais, que seriam reservados à aristocracia. Assim, a massificação dos produtos culturais permite ultrapassar a questão monetária e também a questão do analfabetismo uma vez que a linguagem utilizada por meios como a televisão, a rádio, a banda desenhada, entres outros, é leve e facilmente compreendida, o que permite contribuir para a formação intelectual de público outrora infoexcluído, servindo como elemento unificador dessa sociedade (Eco, 2015). Por outro lado, os apocalípticos condenam os meios de comunicação de massas por potenciarem a anti-cultura, ou seja, a formação de uma cultura homogénea, de consumismo exacerbado, apenas para lazer. Tal conduz à falta de estímulo intelectual e de reflexão e leva a que o público fique passivo, conformista e permeável a tentativas de controlo e manutenção da sociedade capitalista (Eco, 2015).

Ainda assim, o facto de haver mais informação não é sinónimo de vivermos numa sociedade mais esclarecida. Para Jean Baudrillard (1990, referido em Andrade, 2008) a comunicação é vítima de um excesso de comunicação que conduz a uma implosão do sentido e a uma perda do real. Para Gianni Vattimo (1989, referido em Andrade, 2008) a sociedade dos *media* é cada vez mais complexa e ainda tem um caminho a percorrer para se tornar mais esclarecida e educada.

o sentido de transmissão e partilha, como um processo comum ou mútuo (Williams, 1988, referido em Serra, 2007). Segundo Fiske (2002, referido em Serra, 2007) a comunicação é a transmissão de mensagens através da qual se procura produzir um determinado efeito sobre os recetores. A produção e troca de significados resultante da interação das pessoas com as mensagens ou textos centra-se nas questões relativas às diferenças culturais entre emissores e recetores.

Este desafio estende-se não só ao homem (e à sociedade em geral), mas também às organizações (Jorge, 2010). Tal como as pessoas aderiram a esta nova forma de vida e implementaram as novas TIC no seu dia-a-dia, também as empresas são forçadas a comunicar com base nas novas tecnologias. “A comunicação está no coração da performance organizacional” (Riel & Fombrun, 2007, referido em Jorge, 2010, p.1) e refere-se à “ação vital de todas as organizações, através da qual estas acedem aos seus recursos e valorizam as suas relações e os seus activos, de modo a operarem de forma sustentável na sua actividade” (Jorge, 2010, p.1).

Segundo os estudos de Dance e Larson (1976, referido em Sellnow & Seeger, 2013), a comunicação tem as funções centrais de regular comportamentos; ligar as pessoas umas às outras e com o ambiente envolvente; e o desenvolvimento de capacidades e processos mentais. A comunicação, enquanto ferramenta usada pelos emissores e os recetores para atingir os seus objetivos, resolver problemas, tomar decisões, influenciar os outros e coordenar ações, pode ser mais ou menos efetiva para atingir estes resultados, dependendo da sua estrutura, da forma como é usada, das audiências que alcança e de quais os canais que são empregues (Sellnow & Seeger, 2013).

A comunicação é um processo complexo, dinâmico, contínuo e irrepetível. O seu conceito e definição evoluiu e o seu desenvolvimento acompanhou a evolução das Ciências da Comunicação, que se tornou numa área mais interdisciplinar (Littlejohn & Foss, 2011, referido em Sellnow & Seeger, 2013). Consequentemente, também a definição de comunicação de crise é complexa e dinâmica. Ainda assim, pode ser definida como o processo contínuo de criação de significado partilhado entre (e por) grupos, comunidades e indivíduos, no contexto de uma crise, com o propósito de preparar e reduzir, limitar e responder às ameaças e ao perigo. Gerir uma crise requer, frequentemente, a cooperação de várias entidades, grupos e/ou membros da comunidade. Uma vez que a cooperação requer comunicação, podemos afirmar que “a comunicação é um instrumento de cooperação” (Sellnow & Seeger, 2013 p.13).

2. DA GESTÃO DE CRISES À GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Atravessamos um período que apresenta grandes desafios não só para as pessoas mas também para as organizações. Independentemente do tipo de sociedade (industrial ou da informação) as organizações configuram-se como “as unidades sociais dominantes” (Andrade, 2015a, p.255) e abrangem todos os parâmetros da vida contemporânea. Como produto da sociedade onde estão inseridas, a ela se ajustam e estabelecem interações (Andrade, 2015a; Mendes & Pereira, 2006). Deste modo, a emergência das crises nas organizações está ligada à evolução social (Andrade, 2009), decorrente das mudanças de carácter científico e tecnológico, social e até mesmo político, que conduzem a um crescimento da importância da capacidade das organizações em comunicar com o seu meio envolvente. Como afirma Andrade (2008, p.52):

Com o avanço da tecnologia e a velocidade a que a informação e a comunicação fluem atualmente, ampliou-se a exposição das empresas, dos produtos e das pessoas a nível mundial. Por este motivo, estão todos mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto ao alcance geográfico destas informações.

Acresce ainda o facto de o cidadão estar mais exigente com os outros e desperto para determinados valores sociais, manifestando-o através da participação pública. Também a comunicação social está mais atenta e a justiça abrange agora novas áreas (Andrade, 2015b; Mendes & Pereira, 2006). Estes aspetos criam mais vulnerabilidades para as organizações, uma vez que há novos parâmetros que interferem na sua reputação (Mendes & Pereira, 2006), sendo que as crises estão diretamente relacionadas com a reputação das organizações pois constituem uma ameaça à mesma (Sebastião, 2009). No entanto, apesar deste cenário, a maioria das empresas não investe previamente na proteção da “sua imagem, nos seus pontos mais vulneráveis e sensíveis: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação” (Andrade, 2015b, p.56). No mesmo sentido, Alves (2007) afirma que são poucas as empresas que dedicam os seus recursos a detetar os sinais de alarme de crise, ou seja, os sinais anteriores à própria crise e que anunciam a sua possibilidade, e menos ainda as investem em procedimentos pós-crise.

A reputação de uma organização deve ser encarada como resultado do seu posicionamento estratégico, refletindo o seu valor atual e qual o futuro da direção estratégica

da organização. Este reflexo pode ter um efeito de atração uma vez que quando os *stakeholders* ou públicos de interesse da organização (os públicos que influenciam a organização e que por ela podem ser influenciados) se identificam com a comunicação e imagem da organização tendem a ter comportamentos de suporte e de apoio (Jorge, 2010).

Em sentido inverso, quando uma situação de crise ocorre, ainda que a sua origem não possa ser diretamente imputável à organização, a sua imagem é sempre colocada em causa. Nestes casos a tomada de decisão atempada e acertada é um imperativo, ficando esta função à responsabilidade do departamento de relações públicas (Gama, 2000). Nestas alturas de pressão mediática os órgãos de comunicação social procuram saber o que ocorreu e a evolução da situação e, perante o silêncio da empresa, são obrigados a recorrer a outras fontes que, na maior parte das vezes, não dispõem da informação correta e/ou completa. Gama (2000, p.537) relembra que “os *media* irão querer todo o tipo de informação (...) e para eles más notícias são boas notícias pois ajudam a vender jornais e atrair audiências”. Victorino (2015, p.24) alerta para o facto de que “a forma como os *media* apresentam a situação assume uma importância extrema” uma vez que “o público tende a adotar a visão apresentada pelos *media* sobre a crise” (Carroll, 2004 e Coombs, 2007, referido em Victorino, 2015, p.24).

Este contexto de exigência leva a que “uma organização que não esteja munida de instrumentos para lidar com uma crise tem tendência a esconder os aspetos mais negativos que estiveram na sua origem, remetendo-se ao silêncio” (Gama, 2000, p.537). Como consequência, a ação de comunicar torna-se vital para as organizações, pois permite a valorização dos seus recursos/ativos e das relações com os *stakeholders*. Dessa forma, através das ações comunicativas a organização potencia o seu desempenho e contribui para a formação da sua reputação (Jorge, 2010).

Gerir uma crise passa por elaborar uma série de questões, desde perceber o que é uma crise, quando ocorreu, que públicos estão envolvidos, que efeitos nefastos podem dela advir, que medidas devem ser tomadas/implementadas; e, que lições devem ficar para o futuro (Gama, 2000). Desta forma, a gestão de uma crise traduz-se num processo com começo, meio e fim, que exige preparação prévia (Andrade, 2008). No entanto, mesmo que vigilante e proactiva, ao nível da prevenção, nenhuma organização está imune às crises (Coombs, 2010; Fearn-Banks, 2011; Heath, 2010).

2.1 A Gestão de Crises

O crescente ativismo por parte dos *stakeholders*, os avanços tecnológicos e a negligência de planeamento organizacional, contribuem para o aumento do valor e da necessidade da gestão de crises, obrigando as organizações a estarem preparadas para lidar com uma crise e para a gerir de forma eficaz (Coombs, 2007; Coombs, 2010).

Jorge (2010) considera que é fundamental que as crises sejam entendidas com naturalidade e que as organizações criem mecanismos para lidar com as mesmas, “seja na redução da probabilidade de estas acontecerem, seja na necessidade de lidarem com uma ocorrência” (Jorge, 2010, p.47).

É neste contexto que a Gestão de Crises desponta, enquanto procedimento estruturado, configurando-se como uma ciência recente e em constantemente mudança, ao ritmo do desenvolvimento das tecnologias de comunicação (Andrade, 2008; para uma melhor compreensão da Gestão de Crises e suas disciplinas aliadas vd. Anexo 1).

Enquanto processo, a gestão de crises deve começar antes de a crise ocorrer. A prevenção e a monitorização são as melhores formas de gerir crises (Caetano, Vasconcelos e Vasconcelos, 2006; Coombs, 2010), ou seja, “ter cuidados especiais com a monitorização das situações e informações sobre eventos críticos ou com potencial crítico, com a formação e com a construção de uma cultura empresarial e institucional forte e sadia” (Caetano, et. al, 2006, p.19).

Para Sónia Sebastião (2009) a gestão de crises é um processo com dois procedimentos: a atuação preventiva e a comunicação de crise. A primeira prende-se com o objetivo de evitar e neutralizar potenciais crises, designadamente através da preparação de porta-vozes, a criação de sistemas de alerta, a identificação de possíveis cenários de crise e o desenvolvimento de relações com grupos de pressão. A segunda, ao nível reativo, tem como objetivo minimizar o impacto negativo das crises.

Emergem dois segmentos: a gestão de crises e a comunicação de crise. Na maioria dos países europeus, a gestão de crises é sinónimo de comunicação de crise, uma vez que, durante uma situação de emergência, cerca de 80% das ações desenvolvidas são atividades de comunicação (Lampreia, 2007; Victorino, 2015). Ao encontro da ideia, Coombs (2010, p.25) afirma que a comunicação:

É a essência da gestão de crises. Uma crise ou uma ameaça de crise cria uma necessidade de informação. É através da comunicação que a informação é coletada,

processada e transformada em conhecimento e partilhada com os outros. A comunicação é crucial através de todo o processo de gestão de crises.

A comunicação é o componente crítico da gestão de crises, não há gestão de crises sem comunicação. No entanto, o processo não se esgota na dimensão da comunicação, uma vez que devem ser tidas em conta as atividades que, embora não pertencendo ao domínio da comunicação, a condicionam, nomeadamente, o posicionamento da empresa perante a crise; o seu posicionamento estratégico global; a logística envolvida e os aspetos jurídicos. Surge assim a designação de gestão da comunicação de crise que, segundo Lampreia (2007, p.9), “está mais em conformidade e é mais condicente com as atividades a desenvolver no âmbito da comunicação durante uma emergência”.

A gestão de crises pode ser seccionada em duas componentes: a técnico-operacional e a simbólica-operacional. Por outras palavras, divide-se em Gestão Operacional de Crises (GOC) e em Gestão de Comunicação de Crise (GCC), duas áreas que, embora complementares, têm objetos e finalidades distintas (Andrade, 2008; Mendes & Pereira, 2006; Mendes & Crookes, 2014). Enquanto a GOC está associada ao processo produtivo operacional, a GCC relaciona-se com “as atividades atinentes à construção, manutenção, defesa e reconstrução da reputação e legitimidade organizacionais, associadas aos relacionamentos que a organização mantém com os seus grupos constituintes, vulgarmente conhecidos por *stakeholders*” (Mendes & Pereira, 2006, p.31).

Segundo Martins Lampreia (2007), o que diferencia a comunicação de crise da comunicação organizacional de rotina prende-se com o fator tempo, o contexto, o planeamento e os atores. A falta de tempo é o principal fator, pois condiciona a organização no planeamento e implementação das suas atividades e leva a que a tomada de decisão seja feita num contexto desfavorável (aos olhos da opinião pública) e de ansiedade para a empresa. Em relação ao planeamento, uma vez que numa crise não há procedimentos lineares, mas sim com altos e baixos (os picos de crise), obriga a que a comunicação se adapte a esta evolução e, se possível, se antecipe.

Para Timothy Coombs (2010, p.20) a gestão de crise pode ser definida como o “conjunto de fatores designados a combater crises e a minimizar os danos infligidos”. Para o autor, a gestão de crise procura ainda prevenir e diminuir as consequências negativas de uma crise, com o objetivo de proteger a organização, os seus *stakeholders* e a própria indústria/setor de atividade dos danos causados.

Coombs (2007, 2010) acrescenta que a gestão de crise deve ser considerada como um processo que integra um conjunto de fatores (medidas preventivas, planos de gestão de crise e avaliações pós-crise) e que pode ser dividido em três categorias: pré-crise, crise e pós-crise. A primeira envolve os esforços para prevenir as crises e a preparação para as mesmas. A segunda é a resposta ao evento. A terceira refere-se aos esforços para aprender com o evento crítico.

Para Fearn-Banks (2011, p.2) “a gestão de crises é um processo de planeamento estratégico para fazer face a crises, que tenta remover o risco e a incerteza dos acontecimentos negativos, permitindo à empresa ter o controlo do seu destino”. No mesmo sentido, Mariana Victorino (2014) considera que a empresa não deve permitir que forças externas comandem esse processo, e que deve ser a empresa a controlar o fluxo comunicacional, cabendo-lhe decidir em que momento é que quer comunicar e o quê.

Também para Carlos Alves (2007) a forma do discurso é fundamental, uma vez que esta, em situações de crise, tem mais peso que os dados ou a própria verdade. Assim, é importante o que vai ser dito, mas também tudo o que for feito e a forma como vai ser feito (Lampreia, 2007). Para Alves (2007), nestes momentos de caos e de incoerência, é primordial para a continuidade da organização conseguir implantar uma voz, um discurso e uma imagem única. Para este objetivo é crucial a preparação do porta-voz (Andrade, 2008).

Ao encontro do tema, Sónia Sebastião (2009, p. 163) considera que “construir uma imagem positiva é um objetivo prioritário das Relações Públicas”. No entanto, a autora considera que este propósito “deverá ser perseguido tendo por base factos verídicos. Isto porque, a imagem é indissociável da reputação, o que exige verdade e bom senso” (2009, p. 163).

Para Fearn-Banks (2011, p.2) a comunicação de crise é “o diálogo entre a organização e os seus públicos, antes, durante e depois do evento negativo”, convergindo assim com o modelo das três fases de Coombs. Na fase da pré-crise (antes), a comunicação anda em redor da recolha de informação sobre os assuntos críticos, da tomada de decisão de como gerir as potenciais crises e do treino e formação das pessoas que irão estar envolvidas no processo de gestão de crise. Esse treino inclui os membros da equipa de gestão de crise e dos porta-vozes (para uma apresentação mais aprofundada da missão e composição da equipa de gestão de crise vd. Anexo 7). Na fase da crise (durante) inclui-se a recolha e processamento de informação para a tomada de decisão da equipa de gestão de crise, juntamente com a criação e disseminação de mensagens de crise para as pessoas exteriores à equipa. O pós-crise (depois) envolve a análise das consequências da gestão de crises e dos

efeitos dos seus esforços. Esta fase envolve também a comunicação das mudanças necessárias aos elementos da empresa, providenciando-se o acompanhamento das mensagens (*follow-up*).

Em suma, de uma forma geral, a gestão de crises representa o conjunto de procedimentos que procura combater as crises através da prevenção e da proteção da organização contra os efeitos negativos das mesmas (Jorge, 2010). Neste processo destacam-se as fases da prevenção (os passos necessários para evitar a ocorrência de crises), da preparação (o trabalho de preparar a organização para enfrentar uma crise), da resposta (a aplicação do trabalho de preparação quando uma crise ocorre) e da revisão (a avaliação da resposta à crise e implicações para o futuro) (Coombs, 2007).

Do exposto, conclui-se que a gestão de crises não ocorre apenas depois de a crise ter eclodido, pois engloba também a atividade (continuada) de controlo sobre os riscos, bem como o desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos. A gestão de crises está igualmente relacionada com a aprendizagem organizacional decorrente da superação de momentos de crise (Mendes & Pereira, 2006). Desta forma, percebemos que a maioria das crises obedece a um certo ciclo de desenvolvimento e, como tal, dá sinais identificáveis antes de despoletar, o que permite que as organizações se preparem para lidar com elas (Mendes, 2006; Sellnow & Seeger, 2013) através de um processo integrado, que pode ser desenvolvido de modo proactivo, reativo e reflexivo (Mendes & Pereira, 2006).

2.2 Definição de crise

A gestão da comunicação em situações de crise apresenta características próprias. Uma situação de crise, na perspetiva comunicacional, pode não corresponder a uma situação de crise em termos operacionais (Reis, 2015). Como tal, importa compreender e definir o que é uma crise.

A tentativa de definir crise inicia-se em 1963 com um estudo de Charles Hermann que, ao analisar as consequências de certos fenómenos que classificou como crises, concluiu que uma crise é algo inesperado pela organização, que tem origem no seu ambiente relevante, que ameaça os seus valores fundamentais e que apenas permite um período de tempo limitado para a tomada de decisões (Charles Hermann, 1963, referido em Mendes & Pereira, 2006).

Desde então vários autores apresentaram definições de crise. Contudo, não existe uma que seja unanimemente aceite (Coombs, 2010; Heath 2010). Ainda assim, é pertinente apresentar os conceitos e delinear as fronteiras do que pretendemos abordar, uma vez que crise, gestão de crises e gestão de comunicação de crise são conceitos interligados mas distintos (Mendes & Crookes, 2014).

Com base nos estudos de Steven Fink, de 1986, de Laurence Barton, de 1993, e de Michael Bland, de 1998, os autores Mendes e Pereira (2006) caracterizam uma crise como uma fase grave e crítica na evolução da organização, num contexto de grande instabilidade, que leva à rutura (ou perturbação) do equilíbrio da organização e afeta a reputação, conduzindo a uma notoriedade pública negativa.

Apesar de todas as crises serem diferentes, há elementos que estão sempre presentes, nomeadamente: alguém é culpado, algo está em jogo (reputação, lucro, sobrevivência da organização) e alguém descobre e divulga (Mendes & Pereira, 2006).

Nesta mesma lógica, Alex Mucchielli (1993, referido em Andrade, 2008; Mendes & Pereira, 2006) refere que há uma série de coincidências marcantes em todas as situações de crise. O autor destaca as consequências psicológicas que recaem sobre os membros da organização como, por exemplo, o absentismo, a agressividade e o stress, e também a desmoralização e desmotivação, com resultados ao nível da quebra da harmonia entre os diferentes atores da empresa, que passam a defender as suas próprias opções e necessidades individuais, adotando comportamentos de acusação à hierarquia.

David Guth (1995, in Mendes & Pereira, 2006) aborda a definição numa perspetiva mais psicossociológica e refere que as crises têm três efeitos sobre a existência organizacional, isto é, afetam a legitimidade, invertem a missão estratégica e perturbam o modo como as pessoas se encaram a si próprias e ao mundo.

A ideia de legitimidade organizacional está na base da abordagem do neo-institucionalismo (Mendes & Pereira, 2006). Esta considera que é atribuída legitimidade a uma organização quando os *stakeholders* acreditam que a mesma tem valor e o direito de continuar as suas atividades. A legitimidade adquire-se pelo respeito às regras sociais e expectativas múltiplas estabelecidas pelos *stakeholders*. Uma crise é uma ameaça (um desafio) a essa legitimidade e espelha o potencial que tem de provocar danos à reputação de uma organização (Andrade, 2008; Mendes & Pereira, 2006). “É com base neste raciocínio que uma organização utilizará estrategicamente a comunicação como resposta às ameaças à sua legitimidade pública, visto o discurso organizacional modelar a forma como as pessoas veem a organização” (Mendes & Pereira, 2006, p.29).

Para Robert Heath (2010) esta é uma das questões centrais da temática das crises, uma vez que, num cenário de crise, os públicos-chave da organização, aos quais esta deve prestar contas (*accountability*), ficam alerta e questionam se a organização estará a cumprir com os padrões mínimos e com as suas expectativas, pondo em causa a sua legitimidade.

Para Caetano et al. (2006, p. 21) uma crise é “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum dos seus produtos”.

Segundo Martins Lampreia (2007) podemos considerar que estamos perante uma crise quando a ocorrência é uma ameaça fora do habitual e põe em risco o normal funcionamento de toda a estrutura empresarial, ou mesmo a sobrevivência de um produto, e pode causar danos à reputação da instituição.

Também para Fearn-Banks (2011) uma crise é uma grande ocorrência que interrompe o ciclo produtivo normal e tem um resultado potencialmente negativo que afeta não só a organização, mas os seus produtos, serviços ou bom nome.

Para Sellnow e Seeger (2013, p.7) uma crise tanto pode ser um evento único, como pode derivar de uma “série de eventos interativos e em cascata”, ou seja, pode ter origem num evento específico, inesperado e não-rotineiro ou numa série de eventos. Tanto uma situação como a outra cria altos níveis de incerteza e representa uma ameaça significativa para metas da organização.

Para Victorino (2014) uma crise resulta (habitualmente) de um imprevisto e tem implicações muito relevantes para a reputação da empresa. Pressupõe a atuação dos *stakeholders* da instituição e, decorrente do acréscimo de interesse por parte dos órgãos de comunicação social e dos públicos envolvidos, surge a necessidade da empresa em comunicar e de gerir a forma como o faz.

Esta conceção é partilhada por José Reis (2015, p. 135) que nos ensina que, na perspetiva da área das Relações Públicas, uma situação de crise “obriga a um conjunto de ações excecionais para recuperar o controlo dos acontecimentos e preservar a reputação da empresa”, em virtude da elevada cobertura mediática.

Com o mesmo entendimento, Mendes (2006b, p.108) afirma que uma crise é “uma realidade pública mediada pelos média que implica a interpretação por parte de terceiros”. Este facto traduz-se numa quebra de expectativas sociais e “colocam em causa a sua reputação e a sua legitimidade e, conseqüentemente, a sua capacidade para continuar a desenvolver as suas atividades” (Mendes, 2006b, p.108).

Em consonância com as definições anteriores, Andrade (2008) acrescenta que uma crise (grande ou pequena) exige preparação prévia de todos que circundam a organização nesse momento de turbulência. Na perspetiva comunicacional, uma crise é um processo e não um mero evento, tem início, meio e fim (Andrade, 2008).

Por último, importa fazer a distinção entre fenómeno de crise e crise. O fenómeno é a ação, o acontecimento que desencadeia e dinamiza a alteração súbita ao estado normal. A crise é o resultado do fenómeno e o que isso significa para os agentes envolvidos nesses acontecimentos, ou seja, as consequências (Andrade, 2008).

Para Mendes e Pereira (2006, p.30) uma crise “é uma realidade situacional e um mesmo fenómeno despoletador pode gerar diferentes crises para os diferentes agentes envolvidos, consoante as interpretações, associações, acusações e argumentações que sobre cada um recaem”, ou seja, não é o evento em si que é uma crise, mas sim a perceção criada em torno desse evento (Jorge, 2010).

No mesmo sentido, Coombs (2007) e Coombs e Holladay (2010) ensinam-nos que um incidente é uma desordem localizada e de menor dimensão. O conceito de crise deve ficar reservado para os eventos de maior dimensão, ou seja, para aqueles que requerem atenção especial por parte dos gestores e que têm potencial para ter sérios impactos na atividade organizacional e nos seus *stakeholders*.

Sistematizando as abordagens referidas, podemos concluir que uma crise é um fenómeno divergente da visão estratégica e da missão organizacional que afeta o desenvolvimento das atividades normais da organização. Tem como características nucleares a imprevisibilidade e a (ameaça de) rutura do equilíbrio da organização, uma vez que a situação ultrapassa a capacidade organizacional normal. Carece de resposta urgente e o seu carácter é de dimensão pública. No limite pode levar à perda de legitimidade (social) da organização (Carlos Alves, 2007; Mendes & Pereira, 2006).

2.3 Tipologia de diferentes crises

Todas as crises, independentemente da sua origem e contexto, têm uma componente objetiva e uma componente simbólica. O cenário de uma crise é sempre definido a partir da interação entre o fenómeno que lhe deu origem e a forma como ele afeta a rede de relações que se estabelece entre a organização e os seus *stakeholders* (Mendes, 2006b).

A primeira preocupação de uma organização que enfrenta uma crise é a de identificar e caracterizar o fenómeno despoletador, o seu impacto e as potenciais consequências. Para que isto seja possível é necessário que a organização tenha refletido sobre os riscos presentes nas suas atividades e nas ameaças que eles encerram. Este processo permite criar uma tipologia de crises que a podem afetar, o que facilita a sua preparação, através da criação de um *portfolio* de respostas para a eventualidade de algum desses tipos ou famílias de crises a afetarem (Mendes, 2006b).

Para que a resposta comunicativa seja ágil e eficiente importa, desde o primeiro momento, classificar a crise de acordo com uma matriz das diferentes tipologias existentes (vd. Anexo 2; e Anexo 3, para uma apresentação da evolução do modelo dos tipos de crise).

2.4 Modelos de Gestão de Crises

De acordo com os dados dos Institute of Crisis Management (ICM), atualmente não têm ocorrido mais crises, o que tem aumentado é a importância que lhes é atribuída (Mendes, 2006a). Os principais motivos para esse incremento prendem-se com questões tecnológicas e sociológicas, razões mediáticas e o aumento da formação na área da Gestão e Comunicação de Crise (Mendes, 2006a). No entanto, e de encontro a esta opinião, estão os autores Sellnow e Seeger (2013, p.2) que afirmam que “as crises estão a ocorrer com maior frequência e a causar mais danos do que no passado”.

A Gestão da Comunicação de Crise acompanha esta realidade e a evolução social e apresenta uma proposta de um modelo que estabelece uma discriminação dos modos de ação implícitos a cada fase do processo de gestão da comunicação de crise (Coombs 2010; Mendes, 2006a).

Apesar de coexistirem várias conceções de modelos de gestão de crises por fases - uma das ferramentas mais comuns para a análise de crises (Sellnow & Seeger, 2013) - é transversal, a todos os modelos e seus autores, a ideia de que uma crise percorre um determinado “ciclo de vida” (Mendes, 2006a).

Para Martins Lampreia (2007) uma crise é gerida em função dos vetores – tempo e intensidade – sendo estes que ditam as suas fases: nascença, crescimento, maturidade, declínio e morte. No entanto, nem todas as crises passam por todas as fases.

Fearn-Banks (2011) também fala em cinco fases, mas adota uma nomenclatura diferente. Para a autora, a gestão de uma crise passa pela deteção, prevenção, contenção, recuperação e aprendizagem.

Para Coombs (2007), a Gestão de Crises é um processo que pode ser dividido nas fases pré-crise, (resposta à) crise e pós-crise. Este é um dos “quadros teóricos mais utilizados, em grande parte devido à sua simplicidade” (Sellnow & Seeger, 2013, p.31). De uma forma geral, a fase da pré-crise prende-se com a prevenção e a preparação; a fase da (resposta à) crise é quando há efetivamente uma resposta à situação; e, por último, na fase do pós-crise pretende-se tirar lições para situações futuras (*lessons learned*) e estabelecer uma comunicação de acompanhamento/monitorização (*follow-up*) para dar oportunidade à organização de se renovar, de forma a prevenir futuras ocorrências (Coombs, 2007; Heath, 2010).

A divisão da crise em fases é de muita utilidade para os profissionais da área da gestão de crises pois permite ter uma visão geral da situação e facilita a aplicação de medidas adequadas a cada uma das fases. Geralmente esta abordagem é “utilizada para identificar e analisar as características específicas relacionadas com cada fase da crise e vinculá-las às exigências e estratégias de comunicação” (Sellnow & Seeger, 2013, p.30).

Após analisarmos alguns dos modelos mais conhecidos (vd. Anexo 4) podemos concluir que antes de uma crise despoletar existem sinais que são visíveis – fase da pré-crise - na qual é possível pôr em prática medidas de contenção de danos, desenvolvidas antes da ocorrência de qualquer fenómeno de crise. Como refere Mendes (2006a, p.61), “a ideia de ciclo de vida de uma crise permite evidenciar que quando uma crise atinge uma pessoa, ou uma organização, não é linear que a consequência seja, inevitavelmente, uma tragédia de dimensões incontidas”.

A gestão de crises não é apenas a resposta à crise é também um processo integrado, com três fases, que engloba a atividade continuada de controlo sobre riscos reais e potenciais; o desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos; a resposta aos fenómenos que afetem o equilíbrio organizacional; e os processos de aprendizagem que decorrem das preocupações anteriores (Mendes, 2006a).

Deste modo, a Gestão de Crises contempla três modos de ação, sendo que a cada um deles corresponde um conjunto de preocupações específicas, que implicam diferentes tipos de intervenção - proactiva, reativa e reflexiva.

De uma forma geral, o processo de gestão de crises pode ser sintetizado da seguinte forma:

Pré-crise	Crise	Pós-crise
Auditorias de riscos e vulnerabilidades.	Identificação e categorização dos fenómenos despoletados e das crises.	Auditoria de pós-crise.
Estudos de impacto de crises potenciais.	Identificação e caracterização dos <i>stakeholders</i> e públicos.	Recuperação.
	Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e suas declinações táticas.	
Sistemas de deteção de sinais e barómetros.	Ativação do sistema de resposta.	Criação de memória organizacional e aprendizagem.
Planos de contingência.		

Figura 1- Tabela resumo das três fases do processo de Gestão de Crises. Fonte: Retirado de Mendes, 2006a, p.64.

Esta síntese permite-nos concluir que a resposta à crise, ainda que seja a fase mais visível e mediática, é apenas uma das fases da sua gestão. Para António Mendes (2006a) a parte mais profunda da disciplina da gestão de crises, e etapa nuclear para o sucesso da resposta à crise, “estabelece-se quando identificamos possíveis causas de crise, determinamos as suas probabilidades de incidência e estimamos os seus impactos e extensão potenciais. Mas também quando encetamos processos de avaliação e reflexão sobre o ocorrido e aprendemos com os erros e com as lições tidas” (Mendes, 2006a, p.62).

2.5 A comunicação como resposta às crises

Uma crise, para além da definição mais corrente – “fase grave, complicada difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, ou da evolução de determinadas situações” (Mendes, 2006b, p.107) – é também uma avaliação de opções, pois quando se inicia os seus intervenientes são forçados a dar uma resposta.

Como já referimos, uma crise é uma realidade situacional com diferentes interpretações e repercussões. A comunidade, e toda a envolvente do fenómeno (de crise), têm a sua própria perceção e interpretação sobre o grau de culpa e o envolvimento de cada ator e, por isso, exigem aos diferentes envolvidos respostas e reações diferenciadas (Mendes, 2006b). Como nos ensina Sónia Sebastião (2009, p.175), “as crises podem ser o resultado de diferentes fatores, entre eles a perceção dos públicos”. Para Sebastião (2009, p.91) os públicos consistem em:

Grupos de indivíduos com determinadas características comuns que contactam direta ou indiretamente com a organização influenciando a sua atividade. São internos

quando contribuem para a existência e funcionamento organizacional da empresa.

São externos quando influenciam a existência da organização em termos de encontro no mercado do seu sector de atividade.

Por este motivo “as relações estabelecidas entre a organização e os seus diferentes públicos exigem diferenciação das mensagens (...), cada público é tratado como um alvo específico, com características distintivas” (Sebastião, 2009, p.91).

Em conclusão, “uma crise é sobretudo um fenómeno perceptivo desenvolvido por terceiros sobre um agente que se vê, ou está, envolvido num acontecimento ou ação imprevisível” (Mendes, 2006b, p. 108).

Perante este enquadramento, importa agora compreender como uma organização deve atuar perante uma crise, ou seja, qual é a sua estrutura de resposta à crise.

A existência de uma crise implica a ativação do modo reativo da Gestão da Comunicação de Crise, que se traduz na resposta operacional e simbólica. As suas tarefas críticas são a identificação da crise e dos *stakeholders*, a seleção da estratégia de resposta e a ativação de sistema de resposta. Quanto à identificação das crises e suas tipologias, uma vez que já foram abordadas nos subcapítulos anteriores, iremos abordar separadamente as restantes tarefas críticas, nomeadamente, os fatores de crise; a identificação de *stakeholders* e dos públicos envolvidos; e a seleção e preparação da estratégia de resposta à crise (vd. Anexo 5; e Anexo 6, para uma apresentação dos modelos de graduação de crises).

2.6 As novas ferramentas de gestão de crises

A sociedade em que vivemos está em constante mutação, em grande parte pelo desenvolvimento das novas tecnologias (com um forte contributo da massiva implementação da Web 2.0) e com o eclodir das redes sociais. Estas plataformas implementaram grandes mudanças na forma como agimos e como nos relacionamos em sociedade e ajudaram a criar um mundo que se conecta numa grande rede e que abrange os indivíduos e todas as entidades da nossa sociedade (Castells, 2011; Pinho, 2015).

Com a revolução tecnológica, e no contexto atual da comunicação mediada por computador, também as Relações Públicas e as crises de imagem sofreram grandes alterações. Os problemas que antes ficavam circunscritos à área geográfica da organização

são hoje acompanhados por todo o Mundo e em tempo real (Andrade, 2009; Fearn-Banks, 2011).

Estas plataformas (os *social media* e as redes sociais) dão aos utilizadores a possibilidade de produzir e manipular conteúdos de forma rápida e de assumir o controlo daquilo que lhes interessa, ao mesmo tempo que se tornam uma espécie de líderes de opinião e criadores de um marketing viral de boca-em-boca (*buzz e word of mouth*), que pode, ou não, ser prejudicial para uma organização (Pinho 2015; Sebastião, 2009; para uma melhor compreensão da diferença entre os dois conceitos vd. Anexo 8).

Neste contexto, também as organizações aproveitam as redes sociais para se dirigirem e conectarem com os seus públicos. Estas redes configuram-se numa importante ferramenta de comunicação das instituições com os seus públicos durante todas as fases do seu trabalho. Estas plataformas também podem desempenhar um papel de grande relevância quando as organizações atravessam fases mais negras da sua existência (Pinho, 2015). Questão que também se verifica em relação à utilização das ferramentas de alerta e notificação em massa (vd. Anexo 9).

Derivada da crescente utilização das redes sociais e da evolução dos dispositivos digitais, assiste-se a uma tendência das organizações para adotarem as redes sociais e passarem a integrá-las nas suas estratégias corporativas e de comunicação. A questão que se coloca, quando se pensa em comunicação estratégica e novos *media*, passa por perceber de que forma é que as organizações vão integrar a internet e as redes sociais nos seus planos de comunicação estratégica (Pinho, 2015) pois, como defende Alves (2007), geralmente as crises são provocadas por falhas, em simultâneo, das interações entre a tecnologia, as pessoas e as organizações

Ao permitirem o acesso massivo a informação proveniente de todo Mundo, as novas tecnologias acarretam vantagens e inconvenientes na hora de gerir uma crise. Embora a utilização das redes sociais seja importante durante o dia-a-dia de uma organização, é durante o período de crise que estas se podem tornar num grande aliado, uma vez que permitem uma resposta rápida e quase instantânea aos problemas que poderão surgir (Fearn-Banks, 2011). Como refere Sebastião (2009, p.147):

As relações públicas encontram na internet mais um veículo que lhes permite de forma fácil, rápida e eficaz: comunicar e conhecer a opinião de públicos segmentados; divulgar eventos (...) pode encontrar a informação necessária para

conhecer as características e tendências do público online e, assim, posicionar-se estrategicamente.

No que concerne a inconvenientes, podemos, desde logo, enumerar dois. Por um lado, um simples facto pode-se transformar num acontecimento de notoriedade inusitada e, por outro lado, muitos assuntos (*issues*) são criados com base em rumores concebidos em fóruns (Ordunã, 2004). Para minimizar estas situações, as redes sociais podem funcionar como forma de monitorização do ambiente que rodeia a organização e de deteção de problemas ou falhas. A monitorização do ambiente e daquilo que se passa na internet deve ser uma das responsabilidades dos Relações Públicas e gestores de crises, no sentido de controlar as menções que são feitas à organização, assim como evitar a criação e disseminação de rumores (Pinho, 2015). Esta ideia é corroborada por Santos (2006, p. 193) quando afirma que “há a necessidade de uma constante identificação, monitorização e gestão de assuntos”.

É importante também referir que, apesar da crescente e larga implementação da comunicação mediada por computador e dos instrumentos comunicativos disponibilizados pela internet, o profissional de RP e as organizações não devem substituir ou menosprezar a comunicação presencial, uma vez que nem todos os indivíduos acedem à rede e, por isso, a informação não chega a toda a população (Sebastião, 2009). A autora afirma ainda que “a Internet não substitui os outros meios de comunicação, antes os complementa” (Sebastião, 2009, p. 148).

2.7 As crises como oportunidades

Ainda que algumas crises possam resultar de um acontecimento fulminante (inesperado e imprevisível), as crises organizacionais tendem a resultar da interação entre um grande número de causas. As organizações devem aprender com estas situações, ainda que aparentem ser inócuas, uma vez que a atenção às pequenas causas pode evitar as grandes consequências, pois a maioria das crises resultam da acumulação incremental de (micro) causas (Cunha, 2006).

Na maioria das vezes as crises são associadas a situações difíceis e a consequências negativas. Não obstante, e consoante a forma como são abordadas e geridas, as crises podem traduzir-se em oportunidades para as organizações. As oportunidades surgem no sentido de se aprender com a crise e de melhorar para que, caso se repitam, a resposta seja mais eficiente

(Pinho, 2015). As organizações têm assim a oportunidade de analisar os incidentes e acidentes, não tanto com o fito de identificar os culpados, mas com o objetivo de prevenir ocorrências futuras (Cunha, 2006).

Na cultura chinesa, uma crise é sempre vista como uma “oportunidade perigosa”, uma vez que se for antecipada e trabalhada pode trazer resultados positivos para a organização (Andrade, 2008; Lampreia, 2007; Pinho, 2015; Sellnow & Seeger, 2013), pois uma empresa, quando sofre uma crise, vê-se submetida a uma exposição pública gratuita que é irrepitível. Se a crise for bem gerida tem-se a oportunidade de atenuar o efeito negativo da cobertura mediática e é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, os seus produtos e serviços (Andrade, 2008; Orduña, 2004). Para Martins Lampreia “dentro de cada crise, há sempre uma oportunidade em estado latente” (Lampreia, 2007, p.115). Para isto ser possível, segundo Mário Rosa (2001, referido em Andrade, 2015), antes das crises é essencial cultivar os valores certos, ou seja, aqueles que são percebidos como positivos pela sociedade. Este aspeto é fundamental durante a crise e pode fazer com que haja um “arrefecimento” da mesma.

Na gestão de uma crise não importa apenas o que se faz, mas acima de tudo como se faz, pois a perceção muitas vezes conta mais do que as ações em si. Para se atingir o público, especialmente em situações de crise, deve-se dar uma demonstração simbólica dos valores expressos pelo líder ou pela empresa (Mário Rosa, 2001, referido em Andrade, 2015). Também os autores Regester e Larkin (2008, p.231) concordam que uma crise pode ser uma oportunidade:

Sobreviver a uma crise garante uma grande oportunidade para a organização se re-examinar e se re-organizar, para assegurar que não volta a estar numa posição semelhante. A crise pode representar um ponto de viragem na vida organizacional, apresentando oportunidades para estabelecer a reputação, atacada mas reforçada e mais competente.

É através das Relações Públicas e da comunicação que uma crise se pode transformar numa oportunidade – “a oportunidade para a empresa ser vista e conhecida” (Sebastião, 2009, p.175). A autora defende que a gestão da comunicação com os *media* é preponderante, pois geralmente são eles que dão visibilidade mediática à informação sobre a crise.

Miguel Pina e Cunha (2006, p.146) considera que uma organização que reflete criticamente sobre a sua própria atividade e repensa as suas respostas e comportamentos, ainda que anteriormente eficazes, é uma organização que aprende e tende a evitar e a minimizar os seus potenciais problemas. Para o autor “estas organizações tenderão a encarar as crises como oportunidades de aprendizagem”. No polo oposto, as crises são encaradas como ameaças pelas organizações com dificuldades de aprendizagem que repetem o mesmo comportamento, mesmo quando ele se torna manifestamente disfuncional (Cunha, 2006). A complexidade organizacional, o excesso de informação, a cultura hierárquica fortemente controladora e a burocracia são fatores que dificultam a aprendizagem organizacional.

A preparação é inerente à forma como as organizações encaram a mudança e as crises, seja como ameaças à atividade organizacional ou como oportunidades de aprendizagem antes, durante e depois da crise (Mendes & Pereira, 2006). A primeira é inerente às organizações mais burocráticas que não veem a mudança de forma natural e que têm mais dificuldade em aprender com os erros, sendo propensas a repetir comportamentos capazes de gerar crises e de dificultar a sua resolução. Na segunda, a organização aprende quando reflete criticamente e altera o seu comportamento de forma a evitar ou a minorizar problemas (Mendes & Pereira, 2006).

Em suma, “tão trágico como um desastre é nada se aprender com a sua ocorrência” (Cunha, 2006, p.159).

3. A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NAS POLÍCIAS

No primeiro capítulo deste estudo percebemos que a Sociedade atravessa uma fase de indefinição e reconfiguração, devido a um largo conjunto de variáveis que vão desde a perda de valores (outrora nucleares para a vida em comum), à incapacidade das instituições e à precariedade do emprego (Castells, 2011), estando reunidas as condições para o aumento das reações de descontentamento, tanto sob a forma de fundamentalismo religioso, como pelo recurso à violência como forma de protesto (Castells, 2011).

Para Jonathan Jackson e Ben Bradford (2010, referido em Lourenço, 2012, p.188) estes fatores constituem um conjunto alargado de variáveis que podem originar uma quebra de confiança nas Polícias. Estas mudanças, que enformam a sociedade contemporânea, funcionam como campos benéficos para o crescimento da economia criminosa global (Castells, 2011) e para o desenvolvimento de um sentimento de exclusão e marginalização social, agudizadas pelo processo de urbanização e pelo aparecimento das grandes metrópoles.

Por estes fatores, nas cidades – “o centro sociopolítico da vida do Homem” (Felgueiras, 2015 p.4), em resultado da elevada aglomeração de pessoas e de aí se concentrarem as principais Instituições Públicas enquanto órgãos e símbolos do Estado, a violência é um tema que não pode ser ignorado (Zukin 1995, referido em Bauman, 2001). É nelas que se geram e desenvolvem as subculturas, que tendencialmente têm um menor consentimento voluntário à lei e são menos complacentes com as autoridades (Jackson & Bradford, 2010, referido em Lourenço, 2012).

Também para Nelson Lourenço (2012, p.182) o tema da violência nas cidades é evidente - “a violência e insegurança urbanas emergem como questões sociais centrais, ocupando um espaço significativo no quadro da preocupação dos indivíduos e da vivência democrática”. Após uma análise da violência urbana, Lourenço (2012) afirma que é “no complexo contexto social, cultural e político das grandes áreas metropolitanas que a necessidade de promoção de políticas públicas de segurança visando o reforço da legitimidade e confiança nas polícias assume maior acuidade” (p.192). De um modo geral, é nos centros urbanos, que decorrem os eventos (produzidos pelas multidões) que, no pior cenário possível, podem afetar o normal decurso da vida social ou política (Felgueiras, 2015). Referimo-nos aos fenómenos de ação coletiva.

Nestes eventos por vezes decorrem incidentes que, pelo seu enquadramento legal, pelos padrões da sociedade onde ocorrem e pela atenção mediática que lhes é conferida, são considerados graves (Felgueiras, 2015). Do exposto se compreende que grande parte do policiamento, em especial em eventos de multidão, esteja relacionado com a manutenção da ordem pública. Uma outra razão é a suposição (ainda vigente) de que as multidões representam uma ameaça inerente à ordem, ou seja, o policiamento a estes eventos é denominado de "policiamento de ordem pública" porque às multidões está associada a desordem pública (Reicher, et al., 2007). Por estes motivos, a Polícia deve analisar e estudar o seu policiamento.

No limite, estes fenómenos podem desencadear e configurar uma situação de crise para as Polícias, pois, em virtude dos danos que causam e da cobertura mediática, por vezes internacional, levam à perda de confiança do público. Por serem graves e amplamente difundidos, forçam uma reação ao nível político. Este facto é central na definição do que é um incidente crítico para a Polícia (Stott & Gorringe, 2014). De facto “nem todas as situações estão destinadas a ter uma condição de crise” (Stephens, Hill, & Greenberg, 2011, p.101). Tradicionalmente, “a grande maioria das crises enfrentadas pelas Polícias são causadas pelos seus dirigentes de topo, seja por algo que eles disseram ou fizeram, ou por algo que não conseguiram fazer. A maior probabilidade seguinte é que a crise seja causada por um dos seus membros” (Paul Patterson³, 2011, referido em, Stephens, et al, 2011, p. 100). Nestas situações, é comum serem instaurados inquéritos⁴ para avaliação das responsabilidades (Felgueiras, 2015).

Este escrutínio não tem par em nenhuma outra instituição - “as Polícias são a instituição mais exposta ao escrutínio dos cidadãos quanto à percepção do uso da autoridade” (Lourenço, 2012, p.189). Este facto é compreensível uma vez que, procedente da sua missão, a Polícia tem um contacto direto e intrusivo no quotidiano dos cidadãos, como nenhuma outra instituição pública. Além disto, a Polícia representa de forma expressiva, o poder do Estado (Brown, 2014; Deneff, Bayerl, & Kaptein, 2013; Lourenço, 2012).

Para ter sucesso nos seus policiamentos e cumprir o seu desiderato - assegurar a ordem e a segurança públicas - as Polícias necessitam do apoio e da cooperação voluntária dos cidadãos (Deneff et al., 2013; Lourenço, 2012). Esse apoio só é possível se os cidadãos

³ Diretor Sénior do Departamento “Comunidade e Relações Públicas” da Polícia de Vancouver, Canadá.

⁴ Segundo Felgueiras (2015) em Portugal temos, por exemplo, os incidentes no Chiado (Lisboa) em 2012, a manifestação de Polícias junto da Assembleia (Lisboa) em 2013, os incidentes com adeptos de futebol em Guimarães e na Rotunda do Marquês (Lisboa) em 2015.

reconhecerem como legítima a ação das Polícias. A legitimidade que os cidadãos reconhecem às Polícias assenta “na percepção que têm sobre o modo como as Polícias exercem a autoridade e na confiança que nelas depositam” (Lourenço, 2012, p.182).

No entanto, o ambiente em que a atividade policial decorre é complexo, diversificado e está condicionado pois, além da legitimação normativa, a Polícia carece ainda de legitimação social, ou seja, aquela que advém dos cidadãos que assim aceitam voluntariamente a sua autoridade, percebendo a “atividade policial como necessária e útil” (Valente, 2014, p.169). Neste sentido, o mandato da Polícia não se pode esgotar na sua atividade de combate ao crime. Tem de haver, em simultâneo, um mandato social, isto é, a Polícia deve desempenhar funções de tranquilização e de fortalecimento da comunidade (Brown, 2014). A Polícia tem ainda uma função simbólica, no sentido em que deve representar o que é certo e simbolizar os esforços da nação para garantir a ordem e preservar a paz (Brown, 2014).

Do estudo dos autores referidos percebemos que a relação da Polícia com a comunidade é verdadeiramente importante para a sua missão. A forma como os cidadãos percecionam e avaliam a ação da Polícia pode influenciar (direta ou indiretamente) a forma e o modo como vão reagir, bem como as suas atitudes perante os pedidos de apoio e de colaboração, por parte da Polícia, adotando assim comportamentos consonantes (ou não) com a lei (Tyler & Fagan, 2008). Esta ideia é corroborada por Deneff et al. (2013, p.9), quando concluem que “a forma como o público reage às ações da Polícia depende da relação entre a Polícia e o público, e mais especificamente na imagem da Polícia na (dentro da) sociedade”. Esta noção de legitimidade depende da percepção dos cidadãos relativamente aos procedimentos da Polícia (se os consideram justos ou não), bem como do conhecimento que têm sobre a Instituição e sobre os seus objetivos e estratégias. Considera Lourenço (2012, p.184) que:

A obediência não é assim prestada à pessoa que detém a autoridade mas à ordem social e impessoal que é o garante do cargo. A autoridade legítima de um agente de polícia radica na instituição a que pertence e é esta que é percecionada como merecedora de legitimidade e não o indivíduo.

Pelo contrário, quando há uma noção de rejeição para com a Instituição cria-se um sentimento “anti-polícia”, verificável em bairros de muitas cidades (Lourenço, 2012, p.185).

Posto isto, para a atuação da Polícia é fundamental assegurar o reconhecimento por parte dos cidadãos da legitimidade da sua ação e, simultaneamente, conseguir um elevado nível de confiança dos indivíduos e das comunidades, o que irá aumentar a eficiência da sua ação (Lourenço, 2012). Isto leva-nos a questionar de que forma devem ser consideradas as situações de crise da ação policial: se devem ser consideradas como uma crise para a Polícia envolvida ou como uma crise para toda a comunidade? Se uma crise deve ser tratada como evento organizacional ou como um evento comunitário? (Heath, 2010).

As crises ocorrem em organizações inseridas na comunidade e, por essa razão, Heath (2010) considera que a comunicação é mais do que a partilha e transmissão de informação e que os novos paradigmas de gestão de crise devem assentar na atribuição causal às organizações. A comunicação é, por isso, importante para o envolvimento das organizações com a comunidade em que se inserem e da qual são parte integrante. As Polícias não são exceção.

A Polícia deve manter sempre uma relação com a comunidade, mantendo autêntica a “máxima” de Robert Peel⁵ – “a polícia é a comunidade e a comunidade é a polícia” (Her Majesty’s Chief Inspector of Constabulary [HMIC], 2008; Kingshott, 2011; Williams, 2003; Stott & Gorringe, 2014). Este é um dos princípios “*Peelianos*” que nos ajudam a compreender que a capacidade da Polícia executar os seus deveres depende da sua aprovação pública. Neste sentido, a Polícia deve assegurar uma cooperação e obediência voluntária por parte da comunidade, sendo que o grau de cooperação obtido diminui proporcionalmente a necessidade do uso da força física (Kingshott, 2011; Williams, 2003; Stott & Gorringe, 2014). Segundo os princípios de Robert Peel, datados de 1829, o poder da Polícia para cumprir a sua função não reside na capacidade de gerar medo e dissuasão, mas na aprovação do público e na sua colaboração. A Polícia tem de ser imparcial e usar da força apenas quando a persuasão falhar. Para Robert Peel o papel da Polícia não é o de substituir a comunidade, mas sim promover a capacidade de se autorregular (Stott & Gorringe, 2014).

⁵ Sir Robert Peel é citado como um dos pais fundadores da Polícia moderna e os seus nove princípios (“Princípios de Aplicação da Lei” de 1829) são as fundações para as atuais Polícias. Os seus ensinamentos estiveram também na base do que é hoje o policiamento comunitário (Kingshott, 2011; Williams, 2003, Stott & Gorringe, 2014).

3.1 O diálogo como garante da legitimidade policial

As causas da violência não residem sempre na multidão. Por vezes, a violência é originária de atuações policiais menos eficientes (Santos, 2015). Como já mencionámos, de forma a legitimar a sua ação perante o escrutínio do cidadão, é essencial que a Polícia estabeleça uma relação positiva com os membros que compõem os diferentes grupos. Para tal deve conhecer os valores e os objetivos dos intervenientes, tendo como objetivo a diferenciação entre os diversos grupos (Gorringe, Stott & Rosie, 2012; Santos, 2015). Só com uma atuação informada e eficaz irá criar um impacto positivo nas dinâmicas da multidão (Gorringe et al., 2012; Santos, 2015). Isto implica um esforço de mudança, no que concerne ao policiamento de multidões, sendo necessário abandonar a postura eminentemente reativa e repressiva - o modelo de escalada dos meios coercivos – e adotar um policiamento sustentado numa abordagem negociada de gestão dos níveis da violência, o que implica comunicação, diálogo e facilitação por parte das Polícias (Felgueiras, 2015).

Robert Reiner (1998, referido em Lourenço, 2012) considera que o policiamento deve ser entendido como um processo e não como um resultado e, como tal, as estratégias de policiamento devem alargar o período da operação policial, transformando-se numa operação (quase) contínua para assim conseguir desenvolver funções de *intelligence*, diálogo e comunicação, de forma a construir relações duradouras com os participantes nos eventos de ação coletiva e a comunidade (Felgueiras, 2015). Neste modelos “pretende-se que a ação policial seja transparente e baseada nos princípios redutores dos conflitos, permitindo que o policiamento seja, simultaneamente, facilitador, diferenciador e informado” (Felgueiras, 2015, p.29). O objetivo central nestes policiamentos deve ser fazer convergir (através de técnicas de diálogo, comunicação e negociação) os quadros de ação coletiva para os comportamentos considerados legítimos na perspetiva da Polícia e, sobretudo, dos padrões da comunidade (Felgueiras, 2015). Assim, a ação tática (a intervenção e o uso da força física) deve ser direcionada e segmentada, ou seja, dirigida cirurgicamente para os indivíduos que apresentem comportamentos considerados ilegítimos, aumentando a perceção da legitimidade da ação policial (Felgueiras, 2015).

Na atividade policial, em especial na interação com o cidadão, a comunicação tem a função de clarificar as informações disponíveis, de forma a evitar eventuais rumores ou más interpretações e de diminuir o fator surpresa (*no surprises*) para as pessoas (Felgueiras, 2015). Para que se consiga atingir esta intenção:

É fundamental a existência de um plano de comunicação que seja implementado antes, durante e após o evento, para informar os participantes, os agentes policiais e o público em geral sobre as características do evento, os comportamentos esperados, constrangimentos de circulação, conselhos para a promoção da segurança, linhas gerais da ação policial, evitando rumores na multidão. (Felgueiras, 2015, p.23)

Em virtude da complexidade das questões da sua atividade e da diversidade dos seus públicos, é muito importante que a Polícia consiga comunicar efetivamente. No policiamento dos eventos de ação coletiva a comunicação ganha uma maior dimensão, sendo vital para conter e controlar situações de crise (Denef et al., 2013). No entanto, nos eventos estudados por Donatella della Porta e Herbert Reiter (2006, referido em Santos, 2015) uma das principais causas de desentendimento entre a Polícia e os manifestantes, e da consequente escalada dos níveis de violência, foi a falta de contacto comunicacional de forma transversal em todas as fases dos eventos.

3.2 O diálogo e a comunicação na gestão de multidões - o modelo ESIM

As recentes estratégias de policiamento estão assentes numa filosofia de Polícia dialogante e têm por base o modelo - Elaborated Social Identity Model - construído por Stephen Reicher, Clifford Stott e John Drury. Atualmente o Modelo ESIM (Modelo Elaborado de Identidade Social) é o modelo teórico dominante no que concerne à psicologia das multidões (Havelund, et al., 2011) e apresenta vantagens ao nível da compreensão das reações de uma multidão, quando esta é estimulada (Felgueiras, 2015; HMIC, 2008; Stott, 2009).

Ao contrário do que era anteriormente concebido, este modelo parte da premissa que uma multidão não é um todo. Ao invés, “uma multidão consiste num aglomerado físico de pessoas que, embora partilhem o mesmo espaço físico, se regem por normas e por valores diferentes e, como tal, não podem nem devem ser tratadas da mesma forma” (Santos, 2015, p.16). Este aspeto tem sido uma das principais causas de violência nos eventos coletivos, uma vez que, “se a polícia tiver a tendência e o poder de tratar todos os membros de um evento como se fossem um só, isso irá criar nos membros uma experiência comum o que é provável que os una enquanto grupo” (Reicher, et al., 2007, p.407).

O papel da Polícia, nos eventos coletivos, é gerir (de forma contínua) o equilíbrio entre os valores Segurança e Liberdade, ou seja, entre a repressão dos elementos problemáticos e a proteção do resto da sociedade, garantindo manifestações pacíficas e livres de crime e, dessa forma, fazer com que os cidadãos sintam que o Estado, através da Polícia, protege os direitos de todos os envolvidos (Osterling, 2013). Para viabilizar este equilíbrio é vital a questão da imagem e da legitimidade policial (Denef et al., 2013). Isto significa que “quando a acção da polícia, como *outgroup*, é percebida pela multidão como ilegítima, a probabilidade de confronto aumenta, resultante da alteração de identidade social operada através de actuações desinformadas por parte da polícia” (Cronin e Reicher, 2006, referido em Santos, 2015, p.18).

No modelo ESIM assume-se que as perceções que desaprovam a atuação policial afetam negativamente as dinâmicas da multidão e que a postura policial é determinante na modelação e remodelação do comportamento coletivo (GODIAC, 2013b; Santos, 2015; Stott, 2009). Esta filosofia de policiamento assenta em quatro princípios redutores do conflito: educação, comunicação, facilitação e diferenciação (Reicher, Stott, Drury, Cronin, & Adang, 2004; Santos, 2015). Para o presente estudo iremos focalizar-nos apenas no princípio da comunicação. Este princípio é de especial relevo, uma vez que “a comunicação é uma das peças mais críticas no policiamento de manifestações de massa” (Police Executive Research Forum, 2016, p.11). No entanto, “ao contrário dos restantes, este é um princípio cuja realização não depende só do esforço da polícia” (Santos, 2015, p. 24), pois os manifestantes tendem a desconfiar da comunicação da Polícia quando já existe um histórico de conflitos. Nestes casos, se o histórico da relação for de violência, a comunicação pode até ser um contrassenso e o facto de a polícia procurar estabelecer diálogo pode ser visto como uma ameaça ou como um ato hostil e desonesto (Reicher et al., 2007; Santos, 2015; Stott, 2009).

3.3 O *dialogue policing* - um modelo de Polícia dialogante

A Suécia foi o primeiro país a assumir o diálogo policial como instrumento de policiamento de eventos coletivos. Esta medida surgiu após a Cimeira Europeia de 2001, em Gotemburgo, em consequência do elevado número de polícias e de manifestantes feridos (HMIC, 2008; Santos, 2015; Stott, 2009; Stott, et al., 2016). Estes acontecimentos foram traumáticos para o país e fizeram do evento um ponto de viragem que levou o governo sueco

a reconhecer a necessidade de reformular as táticas de policiamento utilizadas (Santos, 2015; Stott, et al., 2016). Decidiram abandonar o estilo de policiamento baseado num modelo *law and order* (pouco flexível e com base na escalada dos níveis de força) e adotar um método ancorado no diálogo, na facilitação e no princípio da não-confrontação (Holgersson, 2010; Santos, 2015). Em consequência, inseridos no conceito *Special Police Tactics*, foram criadas equipas de diálogo (*dialogue officers ou dialogue polis*). Tratam-se de unidades especiais de gestão de multidões que encorajam o diálogo com os movimentos extremistas com o intuito de promover protestos contidos e sem confrontos (Institute for Strategic Dialogue, 2014).

Num contexto análogo, em 2008, a Dinamarca, após constatar que a postura de confronto (que anteriormente era adotada nas situações de risco) conduzia a visões deslegitimadas e negativas da sua atividade, introduziu o diálogo policial no policiamento de grandes eventos (Havelund et al., 2013, referido em Santos, 2015). A nova forma de policiamento tende para uma postura de maior abertura e de diferenciação, sempre com base no diálogo (Havelund, et al., 2011). Estes valores, inerentes ao modelo ESIM, são aplicados nos policiamentos desportivos e de protesto pelas equipas de diálogo, designadas de *Event Police* (Santos, 2015).

Em 2009, à semelhança das suas congéneres nórdicas, também a Polícia do Reino Unido decidiu alterar o seu modelo de policiamento de grandes eventos. A decisão surge no seguimento de quatro noites de tumultos, no decorrer da cimeira G20, em Londres, em que a Polícia utilizou meios coercivos mais lesivos e poucos usuais na sua atuação (Gorringe et al., 2012; HMIC, 2008; Santos, 2015; Stott, 2009). A medida adotada traduziu-se, na prática, pela criação de equipas de agentes de ligação - *Police Liaison Officers* (Gorringe et al., 2012; Santos, 2015) que, com o objetivo de serem mais facilmente identificáveis e visíveis, fardam de forma diferente, o que confere uma abordagem menos ostensiva à polícia. Usualmente estes elementos são empregues para mediar situações de tensão emergente e estabelecer diálogo com os diferentes manifestantes (Santos, 2015).

Pese embora a organização e estrutura das equipas varie consoante o contexto do país e da própria Polícia, “os princípios que as orientam e as acções que desenvolvem são semelhantes” (Osterling, 2013; Santos 2015, p.55) e desenvolvem, de uma forma geral, atividades “no sentido de, independentemente da natureza do evento e tendo em conta a informação recolhida sobre o mesmo, procurar estabelecer relações de confiança com os diferentes organizadores, líderes de grupo e/ou *spokepersons* presentes” (Santos, 2015, p.55).

3.4 Como comunicam as Polícias?

As atividades da Polícia ganham forma num mundo “24x7”, em que os eventos acontecem a um ritmo elevado e as entidades a querer saber, em primeira mão, o seu desfecho são inúmeras. Nesta realidade torna-se ainda mais complicado a Polícia ter uma comunicação eficaz devido às mudanças em relação ao “como, quando e onde” as pessoas acedem à informação, pois com a evolução dos *social media* e o exponencial poder da internet é muito difícil acompanhar o que está a ser dito ou mostrado (Stephens, et al, 2011), sendo cada vez mais difícil “a tarefa de determinar quais as redes de influência existentes” (Gillin, 2007, referido em Victorino, 2015).

A política de comunicação da Polícia deve ter como objetivo disponibilizar informação aos públicos (Felgueiras, 2015) e à comunidade que polícia, de modo a reduzir o medo do crime e a potenciar uma filosofia de policiamento comunitário (Kingshott, 2011). Numa situação de incidente a Polícia deve transmitir factos ao público, apelar por testemunhas, tranquilizar a população com conselhos de segurança e de prevenção criminal, bem como dar alertas sobre o trânsito, reduzindo o medo associado a esse incidente (Braziel, Straub, Watson, & Hoops, 2016; Kingshott, 2011; Velde, Meijer, & Homburg, 2015).

A Comunicação na Polícia, para além desta função informativa e das finalidades já mencionadas, também procura “garantir a transparência da acção policial” (GODIAC, 2013a, p.9). Neste sentido, deve ser adotada uma filosofia de comunicação e de policiamento – *no surprises* – de forma a evitar a surpresa para a Polícia, para os manifestantes e para os alvos do protesto (Felgueiras, 2015; HMIC, 2008; Joint Committee on Human Rights, 2009; Santos, 2015). O diálogo entre a Polícia e os seus *stakeholders* deve ser contínuo para garantir que os manifestantes e os restantes públicos estão alerta das prováveis ações policiais, para que a sua tomada de decisão seja informada (HMIC, 2008).

Em eventos de multidão, particularmente nas situações de potencial conflito, a comunicação policial deve ter em atenção, não só o teor da mensagem, mas também a forma da comunicação (GODIAC, 2013b) - “É necessário ter em conta não só o que se comunica, mas também como se comunica” (Santos, 2015, p.24).

Este aspeto ficou patente no estudo⁶ de Deneff, Bayerl e Kaptein (2013), no qual os autores concluíram que, em cenários de crise, as Polícias podem comunicar de duas formas

⁶ No estudo foi analisada a comunicação da London Metropolitan Police (MET) e da Greater Manchester Police (GMP), no Twitter, durante os tumultos de agosto de 2011. Neste evento crítico, em que foi ponderado pelo Governo um possível encerramento do Twitter (uma vez que esta era a principal forma utilizada

distintas. Há a denominada abordagem instrumental, uma posição formal e institucional (utilizada pela MET); e a abordagem expressiva, mais informal e que, por isso, reduz a distância para com os cidadãos (utilizada pela GMP). Os autores concluíram também que, durante os protestos, não só as suas contas aumentaram em número de seguidores, como também lhes permitiu estabelecer um envolvimento, em larga escala, com o público. Não obstante, a utilização do Twitter e das outras redes sociais pelas Polícias tem as suas condicionantes, nomeadamente os enquadramentos legais que vinculam o seu comportamento e o facto de colocar a Polícia numa posição aberta ao escrutínio e aos comentários do público em geral (Denef, et al., 2013). De salientar que o número de seguidores da Polícia (nestas contas) é um indicativo da popularidade da mesma e da possível abrangência e disseminação da sua comunicação, constituindo-se como um indicador da relevância e interesse do público na comunicação da Polícia (Denef, et al., 2013).

Do estudo em apreço, conclui-se que a estratégia de comunicação expressiva apresenta mais-valias em relação à estratégia de comunicação instrumental. O estilo da comunicação deve ser pessoal (menos formal) numa tentativa de estabelecer um relacionamento personalizado com os públicos. Por esse motivo, os conteúdos a partilhar durante uma crise devem ser mensagens de otimismo, de tranquilidade e segurança. Deve haver uma disseminação de informação que combata os rumores e podem ser incluídos pedidos de informação, indicadores de performance e ações concretas da Polícia.

Em suma, para construir uma relação de transparência e de confiança com a comunidade, após um incidente controverso, a Polícia deve divulgar informações o mais rápido possível, de forma a permitir que os membros da comunidade abordem a situação com conhecimento de facto e com informações precisas e oportunas (Office of Community Oriented Policing Services [COPS], 2015; Police Executive Research Forum, 2016). Se estiverem melhor informados, os cidadãos podem contribuir para a segurança pública pois vão adotar as medidas preventivas necessárias (Velde, Meijer, & Homburg, 2015).

pelos manifestantes para se organizarem), as Polícias viram-se forçadas a aderir a esta plataforma, utilizando-a para interagir com o público. Durante o decorrer dos protestos, a MET passou dos 4 mil para 42 mil seguidores e a GMP passou dos 23 mil para 100 mil seguidores no Twitter.

3.5 Os novos media

Para conseguir comunicar de forma efetiva com os públicos, a Polícia tem de gerir não só a sua relação com os *media* tradicionais, mas também conhecer e abranger as novas tecnologias de comunicação. Deve perceber como é que o cidadão obtém informações e utilizar os métodos mais prováveis para alcançar os seus públicos-alvo (Police Executive Research Forum, 2014; Stephens et al., 2011; Velde et al., 2015).

Nesse sentido, Reicher et al. (2004, 2007) sugerem a utilização de vários meios que facilitam a comunicação entre a Polícia e os participantes nos protestos. Antes dos eventos, os autores dão como exemplo a utilização das redes sociais e a utilização de folhetos (*flyers*), para além dos meios de comunicação social tradicionais. Durante o evento podem ser utilizados altifalantes, ecrãs LED e outros meios tecnológicos que permitam transmitir e receber mensagens de forma fácil e instantânea.

Durante os eventos, tem-se assistido à tendência recente das Polícias para a utilização dos *social media* (Police Executive Research Forum, 2014, 2016; Reicher et al., 2004, 2007; Stephens et al., 2011; Velde et al., 2015). Estas plataformas são utilizadas nos eventos pelos participantes para planearem e discutirem a possibilidade de gerarem tumultos e são utilizadas pelos espetadores para registar os acontecimentos. A Polícia, com a monitorização destas plataformas, pode obter informações sobre possíveis ameaças (entre outras informações), o que pode ajudar a perceber o número de grupos que podem vir a estar envolvidos; quais desses grupos já são conhecidos; se são da própria cidade ou se vêm de fora; e quais as suas intenções (Police Executive Research Forum, 2014, 2016).

Ainda durante os eventos a Polícia pode recorrer aos *social media* para disseminar informações ao público, para desmentir as informações falsas e para corrigir as informações erradas. É importante que a monitorização dos *social media* se mantenha durante todo o evento, uma vez que, à medida que os eventos decorrem, os planos e as condições podem mudar (Braziel et al., 2016).

No final do evento a Polícia pode usar os *social media* para fins de investigação criminal (Office of Community Oriented Policing Services [COPS], 2013; Police Executive Research Forum, 2016; Procter, Crump, Karstedt, Voss, & Cantijoch, 2013).

Em suma, as redes sociais apresentam-se como uma poderosa e valiosa ferramenta de recolha de informação para manter o público informado e para transmitir avisos e conselhos (Police Executive Research Forum, 2014, 2016; Procter et al., 2013).

3.6 Um modelo de comunicação a três fases

À semelhança de uma crise, também um policiamento a um evento de multidão pode ser seccionado em três fases, sendo que cada uma destas tem particularidades no que concerne à comunicação (Holgersson, 2010; Santos, 2015).

Antes dos eventos, e tendo em conta que esta é uma filosofia de policiamento baseada numa abordagem *no surprises*, é primordial que a Polícia estabeleça diálogo com os organizadores do evento (quando estes são conhecidos) e com os possíveis participantes, assim que receber informações da realização de um evento (Holgersson, 2010). Na fase de preparação dos policiamentos, o diálogo policial é essencial, visto que a informação recolhida permite avaliar e planear cada policiamento como um evento único, tendo em conta os contextos particulares do mesmo (Osterling, 2013; Santos, 2015). Procura-se assim estabelecer acordos com as diferentes partes envolvidas no mesmo e, desde logo, combinar quais os locais de concentração, os trajetos, os horários e os locais de destino. Procura-se ainda demonstrar quais as estratégias de facilitação que irão ser postas em prática em razão dos objetivos (legítimos) do protesto (Holgersson, 2010; Santos, 2015). De referir que, para a legitimação e aceitação da ação policial, é crucial que se clarifique quais serão as ações a adotar caso os manifestantes queiram fazer valer intenções ilegítimas (Holgersson, 2010; Santos, 2015).

Durante os eventos, o contacto (por norma, no local de concentração) com as diferentes entidades deve ser efetuado pelas pessoas que estiveram envolvidas na fase de preparação (onde foram estabelecidos os acordos iniciais), de forma a facilitar a construção de uma relação de confiança (Holgersson, 2010; Santos, 2015). Os agentes responsáveis pelo diálogo devem ser facilmente reconhecidos e identificáveis pelos presentes (Holgersson, 2010; Santos, 2015), uma vez que é preponderante que a Polícia consiga garantir que existe alguém identificado e acessível para negociar.

Após os eventos é importante a marcação de encontros com os principais envolvidos nas manifestações (Office of Community Oriented Policing Services [COPS], 2015). Estes *debriefings* permitem que a Polícia tenha um melhor conhecimento da identidade dos grupos, reduzindo assim o risco de criação de estereótipos, nomeadamente quanto às razões para a adoção de certos comportamentos. Este *feedback* pode contribuir para uma melhor interpretação dos fenómenos grupais em eventos futuros (Granström 2002, referido em Holgersson, 2010).

À semelhança de uma crise, também estes eventos podem ser encarados como uma oportunidade e não “ser somente vistos como um problema ou ameaça” (GODIAC, 2013b; Reicher et al 2007, p. 10). Também Kingshott (2011) considera que a Polícia deve encarar e usar um incidente como uma oportunidade para construir pontes com a comunidade. Para tal, tem de aproveitar o poder dos *media* e com eles estabelecer uma relação de cooperação para que tanto os OCS como as Polícias possam atingir os seus objetivos (Kingshott, 2011). Para atingir este patamar a Polícia deve assumir-se como o principal ator dos eventos coletivos (GODIAC, 2013a; Santos, 2015).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

4. MÉTODO

4.1 Opção metodológica e o desenho da investigação

A inegável interação entre o investigador e a organização estudada encaminhou o presente trabalho para uma abordagem interpretativista. Esta abordagem foca-se na interpretação e compreensão de determinada realidade social (e não na sua explicação) e tem como ponto de partida as “intuições” do investigador sobre o fenómeno em estudo. O facto de o investigador não viver absorto do fenómeno que quer estudar condiciona a revisão bibliográfica, a escolha do método, a escolha das perguntas e a realização das entrevistas. Por sua vez, a interpretação dos dados, por parte do investigador, decorre da sua experiência pessoal (Andrade 2017, Bhattacharya, 2008).

Para os interpretativistas não há métodos de pesquisa “especiais” que automaticamente e inevitavelmente conduzam à verdade. As suas técnicas e procedimentos de investigação são os mesmos dos outros investigadores. A grande diferença é que a maioria dos investigadores que optam pelos métodos qualitativos (e todos aqueles que recorrem aos métodos quantitativos) consideram que há certos métodos que têm de ser usados para se obter um estudo válido, enquanto os interpretativistas não aceitam essa premissa. Para estes, os estudos são situacionais (Smith, 2008) uma vez que as atividades sociais das pessoas são contingenciais e não universais (Vannini, 2009).

Por estes motivos, os interpretativistas “em vez de tentarem explicar as relações causais entre as variáveis, tentam compreender o significado que as pessoas dão às interações sociais” (Vannini, 2009,p.559), procurando um modelo emergente e fluído de aproximação à realidade, por oposição a um modelo mais formal e baseado num rigoroso sistema de regras que, por vezes, não conseguem representar as condições encontradas nos contextos do dia-a-dia, pois essas condições nunca são as mesmas e são sujeitas a uma renegociação constante, às novidades e aos resultados inesperados (Vannini, 2009).

As teorias interpretativistas, também apelidas de interpretativismo, são orientações para a compreensão da realidade social, que se constituem como ferramentas “utilizadas em pesquisas que visam entender como os indivíduos e os grupos geram significado a partir das suas práticas quotidianas, da comunicação e das experiências vividas” (Vannini, 2009,

p.557). De uma forma geral, os interpretativistas são investigadores que desejam interpretar os significados locais, situando-os num contexto histórico (geográfico, político, económico e cultural) mais amplo (Vannini, 2009, p.557).

Do ponto de vista metodológico, e tendo em conta a natureza da investigação na qual se assume a imersão do investigador na realidade que investiga (Andrade, 2017), recorreremos a uma abordagem de índole qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma abordagem para exploração e compressão do significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social, normalmente associada ao estudo de situações/realidades complexas e, por isso, o relatório final tem uma estrutura flexível (Creswell, 2014, p.4), sendo que “qualquer componente do *design* pode ter que ser reconsiderado ou modificado durante o estudo, em resposta a novos desenvolvimentos ou a mudanças em um outro componente” (Maxwell, 2005, p.2). A investigação qualitativa é a mais adequada quando se pretende compreender o significado do fenómeno em estudo e não o fenómeno em si como uma realidade exterior e objetiva. Isso implica compreender o contexto em que o fenómeno é vivido e interpretado e compreender o processo através do qual ele ocorre (Maxwell, 2005).

Refira-se ainda que este estudo é também de natureza exploratória uma vez que incide numa área de estudo nunca antes por nós estudada – a Gestão da Comunicação de Crise. Um estudo exploratório é algo que se leva a cabo quando o investigador possui pouco (ou nenhum) conhecimento científico sobre o processo, a atividade ou situação e, por esse motivo, pretende estudar essa realidade (Stebbins, 2008). O objetivo deste tipo de estudo consiste em melhorar o conhecimento sobre a área de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Face ao exposto, e para dar início a um estudo, é necessário que o “investigador seja capaz de conceber, e de pôr em prática, um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.15).

Uma vez que o presente estudo se afigura ser composto de avanços e de recuos, pelos motivos anteriormente expostos e pelo facto de este ser um estudo que concilia duas áreas distintas do conhecimento – as ciências da comunicação e as ciências policiais –, decidimos seguir o modelo interativo em “Z” sugerido por Maxwell (2005, 2009). Para o autor, a pesquisa qualitativa apresenta-se como um processo reflexivo no qual as várias etapas decorrem simultaneamente, influenciando-se mutuamente. “Não basta apenas desenvolver uma estratégia lógica pré-determinada e implementá-la fielmente. É preciso uma dimensão substancial, para construir e reconstruir o *design* de pesquisa, configurando-se como um trabalho *do-it-yourself*” (Maxwell, 2005, p.3).

Maxwell (2005) advoga que um estudo não deve começar num “ponto de partida” pré-determinado, nem prosseguir uma sequência fixa de passos, envolvendo sim interconexão e interação entre os diferentes componentes. Maxwell (2005) assume que o contexto tem influência sobre o estudo a desenvolver, o que leva a ajustes e mudanças para que se alcancem os objetivos e apelida o seu conceito de *design* como um modelo interativo ou sistémico, com uma estrutura flexível. Neste modelo, as questões de investigação não são o ponto de partida, nem uma forma de controlo do *design*. Por contraste, são o centro da investigação - o coração do modelo - influenciando os outros componentes e sendo afetadas pelos mesmos. Desta forma, as questões de pesquisa não devem ser estabelecidas de forma fixa, no início do estudo, e podem ser (significativamente) modificadas ou mesmo expandidas (Maxwell, 2005). Devem estar diretamente relacionadas com os objetivos do estudo e ser sedimentadas no que já se sabe sobre o tema a estudar.

Este modelo adquire a denominação de modelo em “Z”, uma vez que este é o aspeto visual do caminho a percorrer entre os componentes. Começa-se nos objetivos, para o quadro teórico conceptual, daí para as questões de pesquisa (“o coração do modelo”), seguindo-se o método e, por fim, a validade (Maxwell, 2005, p. 18; vd. Anexo 16).

4.2 Participantes

Relativamente ao processo de escolha dos entrevistados, considerando que deve ser adequado aos objetivos da pesquisa, optámos por uma adequação personalizada, traduzindo-se numa “amostra intencional, na qual se procura inquirir um conjunto de informadores qualificados” (Carmo & Ferreira, 2008, p.150). Segundo Carmo e Ferreira (2008, p.209) “a investigação qualitativa tipicamente focaliza-se em amostras relativamente pequenas, ou mesmo casos únicos, seleccionados intencionalmente”. A ideia é a escolha propositada dos participantes sendo que, para além do número pequeno que caracteriza estes tipos de estudo, não há um número ideal definido para os mesmos (Creswell, 2014).

Tendo em conta os objetivos do nosso trabalho de investigação, optámos por uma técnica de amostragem não probabilística (Carmo & Ferreira, 2008) e incluímos no nosso estudo oito participantes - quatro Oficiais da PSP e quatro investigadores. Quanto aos elementos da PSP foram entrevistados: Pedro Clemente (Superintendente-chefe, Doutor em Ciência Política e Diretor do ISCPSP); Hugo Palma (Intendente e Diretor do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) da Direção Nacional); Paulo Flôr (Subintendente,

Comandante da 1.^a Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) e anterior Diretor do GIRP, função que desempenhou durante 8 anos); e Sérgio Soares (Comissário, Chefe do Núcleo de Informações Policiais e anterior Chefe do Núcleo de Imprensa e Relações Públicas do COMETLIS). Quanto aos investigadores, foram entrevistados: António Marques Mendes (Professor na *London College of Communication - University of the Arts*); Clifford Stott (Professor na Escola de Psicologia na *Keele University*; é codirector da *Keele University Police Academic Collaboration (K-PAC)* e foi consultor da Polícia portuguesa no Euro 2004); Mariana Victorino (Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica de Lisboa e Diretora da Agência de Comunicação Porter Novelli); e Timothy Coombs (*PhD* em Relações Públicas e Gestão de Assuntos, é Professor na *College Station*, no Texas, e consultor em Gestão de Crises).

4.3 Corpus

O *corpus* diz respeito ao conjunto de materiais recolhidos durante uma pesquisa científica. Para Bardin (1977) o *corpus* compreende o conjunto dos documentos sujeitos a procedimentos analíticos. No nosso estudo, o *corpus* é constituído pelas oito entrevistas, aplicadas com recurso a dois guiões diferentes (vd. Anexo 10; Anexo 11). A duração média de gravação foi de aproximadamente 39 minutos, num total de 29.987 palavras.

4.4 Instrumentos de recolha de dados

As entrevistas são instrumentos fundamentais quando um investigador precisa de representar as práticas, as crenças e os valores de universos sociais que não estejam esclarecidos convenientemente (Duarte, 2004). Uma entrevista permite recolher os indícios do modo como cada um dos sujeitos (desse grupo) percebe e atribui significado à sua realidade, bem como recolher os dados explicativos presentes na linguagem do próprio sujeito (Duarte, 2004). O investigador pode então desenvolver uma ideia sobre a maneira como o sujeito em questão interpreta determinada realidade (Bogdan & Biklen, 1994, referido em Santos, 2015). A entrevista configura-se como um instrumento adequado à análise da interpretação que os atores dão às práticas e acontecimentos com os quais se veem confrontados e permite analisar a leitura que fazem das suas experiências pessoais (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Desta forma, optámos por entrevistas semidiretivas (ou semidirigidas) para que os entrevistados se sentissem à vontade e pudessem falar sem constrangimentos (Quivy & Campenhoudt, 1998). Uma entrevista semidiretiva “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192). Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias (relativamente abertas) sobre as quais “é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192). O objetivo é que o entrevistador se oriente pelas perguntas que estruturou, não necessariamente pela ordem escrita, deixando o entrevistado fluir pelo guião “na ordem que lhe convier” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.192).

Para Duarte (2014, p.216) a realização de entrevistas semiestruturadas “é uma tarefa bem mais complexa do que parece à primeira vista” pois é necessário atender aos objetivos da pesquisa mas, ao mesmo tempo, propiciar uma situação de contacto formal e informal, de forma a garantir um discurso (mais ou menos) livre, com significado no contexto investigado (Duarte, 2004).

4.5 Instrumentos de análise de dados

Para o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas recorreremos à análise de conteúdo com a finalidade de “efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 1986, p.104).

A análise das entrevistas é uma tarefa complicada e exige muito cuidado, essencialmente na interpretação e na construção das categorias, para se evitar a tendência natural dos investigadores de extrair os elementos que confirmam as suas hipóteses de pesquisa. Uma categoria é uma representação dos dados brutos, ou seja, reúne, após a deteção de indicadores, um determinado grupo de elementos (sob um título genérico) – a categoria (Bardin, 1977; Vala, 1986).

Na análise das entrevistas é preciso ter em conta a interferência da nossa subjetividade, devendo por isso ter consciência dela e assumi-la como parte do processo de investigação (Duarte, 2004, p.216). Um dos métodos sugeridos por Alberti (1990, referido em Duarte, 2004) para evitar em parcialidade diz respeito à transcrição das entrevistas. Estas devem ser transcritas e passar pelo processo de “conferência de fidedignidade”, ou seja, deve-se ouvir a gravação (tendo o texto transcrito em mãos) e ir acompanhando e conferindo

cada frase. Segundo Alberti (1990, referido em Duarte, 2004), transcrever e ler cada entrevista ajuda a corrigir os erros, a evitar respostas induzidas e a reavaliar os rumos da investigação. As entrevistas podem (e devem) ser editadas, por forma a retirar as frases excessivamente coloquiais, as repetições, as frases incompletas, os vícios de linguagem e os erros gramaticais. No entanto, deve-se manter uma versão original e uma versão editada de todas as transcrições (Duarte, 2004).

O passo seguinte é a codificação. De acordo com Duarte (2004) é o processo de segmentar o discurso dos entrevistados em unidades de significação (o mínimo de texto necessário à compreensão do significado por parte de quem analisa) e de interpretar minuciosamente cada uma dessas unidades, tentando articulá-las entre si (Duarte, 2004).

Segundo Tesch (2008, referido em Creswell, 2014, p.209) a codificação é um processo que passa por oito etapas. A primeira etapa consiste em ler todas as transcrições para se ter uma perspetiva global, escrevendo algumas ideias à medida que se vai lendo. Na segunda etapa, após a escolha de um documento, por exemplo, o mais interessante ou o mais curto, o investigador deve interrogar-se “isto é sobre o quê?”. Na terceira etapa faz-se uma lista com todos os tópicos, agregando-os, pela similaridade, em colunas. A quarta etapa consiste em ir analisar novamente as transcrições e abreviar os tópicos em códigos, escrevendo-os junto dos segmentos apropriados. Na quinta etapa há o objetivo de encontrar as palavras mais descritivas dos tópicos e transformá-las em categorias. Na sexta etapa tem-se a decisão final sobre abreviação de cada categoria e a alfabetização dos códigos, sendo que, na sétima junta-se em cada categoria todo o material recolhido. Na oitava etapa, se for necessário, após uma análise preliminar, recodificam-se os dados.

Este modelo vai ao encontro do procedimento proposto por Bardin (1977). Na fase da pré-análise há uma leitura flutuante das entrevistas, de forma a tirar as primeiras impressões e orientações com vista ao estabelecimento das categorias. A segunda fase é a codificação dos dados. Na última fase procede-se ao tratamento dos resultados obtidos e respetiva interpretação (Bardin, 1977).

De referir que as categorias de análise podem ser previamente escolhidas pelo investigador, antes da realização das entrevistas, consoante os objetivos das mesmas, tendo por base as referências teóricas do estudo. Por outro lado, também podem emergir no momento da análise, se o investigador observar a existência de conteúdos recorrentes no discurso dos participantes (Duarte, 2004).

No nosso estudo, a interpretação das entrevistas foi efetuada através da análise temática, pois, como sugere Duarte (2004, p. 222), “encurta o caminho do pesquisador,

sobretudo quando se trata de pesquisadores iniciantes”. Neste caso, organizámos as informações recolhidas em quatro grandes eixos temáticos, articulados aos objetivos centrais da pesquisa: Comunicação, Sociedade da Informação, Polícia e Crise. A partir destes procedemos à construção das subcategorias, que são mais precisas e específicas em relação ao objeto de pesquisa.

No final, na apresentação dos resultados, o objetivo é a construção de um novo texto que conjugue e articule “as falas dos diferentes entrevistados, promovendo uma espécie de diálogo artificial entre eles” (Duarte. 2004, p.222). Pretende-se assim aproximar “as respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências, concordâncias, contradições, divergências” (Duarte. 2004, p.222).

4.6 Procedimento

A primeira parte da presente investigação - a pesquisa e revisão da literatura - teve como mote alguns autores-chave dos temas objeto de estudo e traçou o rumo do restante trabalho.

Na parte empírica, a primeira interrogação com que nos deparámos prendeu-se com a escolha dos participantes. Tendo em conta o cariz exploratório deste estudo, e tendo em vista conhecer e compreender a temática da CGC, decidimo-nos pela realização de entrevistas a investigadores para, não só recolher o seu contributo académico, mas também a sua visão sobre a Polícia enquanto elementos externos à PSP. Para conhecer a realidade e aplicabilidade do tema na Polícia, entrevistámos Oficiais da PSP que, pelos seus percursos profissionais, estão ou estiveram diretamente relacionados com funções de Relações Públicas. Optámos também por incluir um Oficial da área da formação, para se aferir qual a dimensão da comunicação no campo das Ciências Policiais. Por termos dois conjuntos distintos de participantes optámos pela construção de dois guiões.

Após a resposta positiva ao pedido de autorização (vd. Anexo 14), as entrevistas aos quatro Oficiais foram realizadas presencialmente (no hiato temporal entre 9 e 16 de fevereiro de 2017). No que concerne aos investigadores, Timothy Coombs optou por responder via *email* (no dia 6 de março), Clifford Stott e António Mendes participaram no estudo via Skype (respetivamente no dia 2 e 3 de março) e Mariana Victorino colaborou presencialmente (no dia 16 de fevereiro). Todos os entrevistados foram devidamente

informados sobre o contexto e os objetivos do estudo, sendo-lhes dada a garantia de anonimato dos dados.

Após a autorização para a gravação das entrevistas, a fim de se proceder à sua transcrição e posterior tratamento dos dados recolhidos, os participantes (presenciais) assinaram um Termo de Consentimento Informado (vd. Anexo 15). Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos inquiridos, recorrendo, no caso das entrevistas presenciais, a um gravador incorporado num smartphone de marca Motorola, modelo G3, recorrendo a uma aplicação denominada “Gravador de Voz”. Quanto às entrevistas feitas por via *Skype* a gravação procedeu-se através de uma aplicação designada de “iFree Skype Recorder” (para a gravação áudio) e “Pamela for Skype” para a gravação em formato vídeo. A transcrição das entrevistas obedeceu aos formalismos preconizados por Alberti (1990, referido em Duarte, 2004) e Duarte (2004), anteriormente especificados.

No que concerne à análise da informação, optámos por fazer uma análise de conteúdo temática. Em relação ao processo de categorização optámos pelo modelo de Tesch (2008, referido em Creswell, 2014), pelo que as categorias foram pré-definidas de acordo com os temas principais debatidos na revisão bibliográfica, tendo em conta as áreas temáticas envolvidas e os objetivos do estudo. Posteriormente, tendo em conta o conteúdo analisado e com base na informação recolhida, emergiram as subcategorias. Deste modo, após a codificação da informação, identificámos para além dos quatro temas principais que constituem as nossas pré-categorias de análise, onze temas secundários, que se dividem em sete categorias e quatro subcategorias (vd. Anexo 12).

De seguida procedemos à codificação do texto das entrevistas, ou seja, efetuámos uma transformação (por recorte e agregação) dos dados em bruto para um novo texto que representa o conteúdo do discurso dos participantes, que será presente no capítulo contíguo.

No que respeita à construção da grelha categorial, destaca-se o facto de ter sido construída de raiz, tendo por base o nosso mapa mental (vd. Anexo 13), de acordo com o modelo holístico de Creswell e Brown (1992, referido em Creswell, 2014).

PARTE III – RESULTADOS

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

O papel da Comunicação na Sociedade da Informação

Nesta temática desponta a ideia generalizada que a comunicação é “absolutamente vital para a Polícia” (Inv3) e “essencial no processo de gestão de qualquer entidade pública” (Pol4), tendo, nos dias de hoje, “um papel preponderante em todas as atividades que é necessário desempenhar” (Inv1).

A sociedade é agora marcada pelo contexto digital (que evoluiu muito mais rapidamente do que as organizações) e pela “rápida disseminação da informação através de noticiários 24h e também através dos *social media*” (Inv3). Estes fatores conduzem a “uma aceleração, uma maior rapidez e muito maior necessidade de se ser rápido a responder, ou a reagir” (Inv1). No entanto, as instituições “não estão preparadas, pela sua estrutura hierárquica e por todos os obstáculos que se encontram pelo caminho, para ter uma resposta rápida” (Inv1).

A comunicação deve ser perspectivada como “um fator crítico de sucesso” (Pol4), principalmente “quando falamos em crises isso então revela-se como o mais essencial” (Pol4), uma vez que “o processo de tomada de decisão e de resposta é muitíssimo rápido” (Inv1). “Em determinadas alturas, pode estar em causa a sobrevivência [da instituição], mas na maior parte das vezes o problema está relacionado com a competência institucional e a chamada legitimidade de ação” (Inv2).

De acordo com a informação recolhida apurámos que hoje em dia o contexto social “é muito mais fluído, muito mais líquido. A fluidez com que as coisas evoluem torna difícil para as instituições, por vezes, acompanhar esse ritmo” (Pol4), - “vivemos num mundo a correr” (Pol2). No entanto, percebemos também que “mais importante do que a tecnologia, foi o que a tecnologia fez às pessoas” (Inv4), ou seja, “mais importante do que a sociedade da informação numa perspetiva meramente tecnológica, são as consequências sociológicas destas alterações tecnológicas” (Inv4).

Atualmente “as pessoas têm um grau de exigência e de capacidade de influência muito maior, mas um menor grau de tolerância, sobretudo estas novas gerações têm níveis de ansiedade muito elevados, têm níveis de expectativas muito mais elevadas relativamente

às interações em que entram.” (Inv4). “Isto faz com que as relações sociais se alterem e, ao alterarem-se, todos os processos sociais também se alteram, nomeadamente o relacionamento das instituições mais formais, com estes novos públicos e novas realidades” (Inv4). Em consequência “há muito maior superficialidade em termos do conhecimento das coisas públicas, porque as pessoas deixaram de interiorizar e de refletir sobre as coisas, uma vez que a informação está sempre disponível” (Inv4). Em relação à Sociedade da Informação fica a dúvida - “Será que o nosso público está cada vez mais informado?” (Pol2).

A Polícia e a presença nos *social media* e nas redes sociais

A presença da Polícia nos *social media* é encarada simultaneamente como uma oportunidade e um desafio. Os entrevistados referem que “todas as amplificações da nossa imagem têm questões positivas e questões negativas” (Pol1) e que “a adesão a estas novas ferramentas de comunicação, nomeadamente os *social media* e as redes sociais, é um pau-de-dois-bicos” (Inv4) pois “são uma oportunidade mas têm é que ser bem geridas” (Pol3).

Das entrevistas efetuadas percebemos que “a Polícia não pode viver fechada no seu casulo, tem que se modernizar e adaptar-se a essas formas de comunicação” (Pol3). Por esse motivo, “a Polícia usa as redes sociais para chegar diretamente ao seu público” (Inv1), sendo esta uma das características das redes sociais e do “novo contexto digital em que nos movemos” (Inv1), ou seja, “a possibilidade de não haverem intermediários, a possibilidade de nós falarmos diretamente e, da instituição, ser a produtora da informação, sem essa informação ser mediada por ninguém” (Inv1). Portanto, os *social media* permitem que a Polícia possa “comunicar de uma forma muito rápida e controlar melhor aquilo que é colocado para fora da instituição” (Pol4).

Compreendemos também que “as ferramentas de comunicação e notificação em massa ajudam a Polícia a distribuir a informação de forma precisa e rápida. [O que] ajuda a Polícia a estabelecer-se como uma autoridade informativa, que distribui de forma célere a informação às pessoas que dela necessitam” (Inv2). Também ao nível operacional é um campo com vantagens, nomeadamente - “a habilidade de recolher inteligência” (Inv3) e, por exemplo, nas manifestações a Polícia tem a possibilidade de “estar onde estão as comunicações, o que ajuda a prever o que vai acontecer” (Inv3).

No entanto, há uma ideia comum - “A Polícia tem de estar presente nas redes sociais, mas não pode estar exclusivamente presente só nas redes sociais. As redes sociais são um bom instrumento mas não são o único (...) especialmente num país que está

envelhecido” (Pol2). A Polícia “não pode pensar só nos jovens inconscientes que passam a vida agarrados ao computador. Tem de pensar nos outros tipos de cidadãos que ainda só conhecem os jornais, as folhas da igreja (...)” (Inv4). “A Polícia deve usar os canais digitais como parte integrante do “mix” do processo de comunicação” (Inv2).

Quanto aos desafios que se levantam pela adesão a este novo mundo, destaca-se o facto de “a adesão (...) pode estar a abrir a porta a que haja ali um espaço para a crítica gratuita, ainda por cima, anónima e incendiária” (Inv4). Esta ideia é reforçada pela questão dos rumores - “Nos *social media* propaga-se tudo. O efeito do rumor e a forma como o rumor (...), uma coisa que não é verdade, consegue assumir uma dimensão absolutamente extraordinária, coloca um desafio extra” (Pol4). Este aspeto ganha uma maior relevância pois hoje em dia as pessoas “passam grande parte do seu dia nas redes sociais” (Pol1).

Um outro aspeto a destacar é o constante controlo da atividade policial pelos cidadãos - “Hoje em dia, a Polícia e, qualquer outra instituição, está exposta, porque pode sempre haver um telemóvel a gravar uma situação e, passado um segundo, esse vídeo está no telemóvel de um jornalista, ou está no youtube e, passados minutos é viral” (Inv1). Este aspeto tem ligação direta à atividade policial pois “percebeu-se claramente que cada vez que havia uma manifestação com intervenções policiais musculadas, isso tinha reflexos nas redes sociais. As pessoas utilizavam a cronologia da PSP para criticarem, para dizerem mal da PSP” (Pol1).

A utilização do Facebook

De uma forma geral os entrevistados consideram o Facebook como uma mais-valia porque potencia a promoção da imagem da Polícia e permite “catapultar todos os nossos resultados operacionais” (Pol3). É uma ferramenta útil que “pode ajudar a gerir a compreensão e o entendimento das pessoas sobre a ação policial e a criar uma ligação à comunidade e assim demonstrar a natureza da ação policial bem como quais os desafios que os policias enfrentam” (Inv3).

Com a adesão ao Facebook “a PSP mostra alguma transparência, alguma abertura e mostra que já abraçou as novas formas de comunicar, de uma forma mais aberta” (Inv1) pois o discurso utilizado nestas plataformas permite “uma visão, um bocadinho mais humana do dia-a-dia do polícia, uma visão diferente daquela que passa nos órgãos tradicionais” (Inv1). Pretende-se assim “transportar a lógica do policiamento de proximidade para a comunidade virtual, a comunidade das redes sociais” (Pol4).

O Facebook também tem vantagens para a Polícia ao nível da prevenção criminal, “porque conseguimos passar conselhos de segurança, de pró-atividade e de autoproteção” (Pol3). No entanto, as “mais-valias têm que ser percecionadas não num curto prazo mas num médio/longo. A forma como nós hoje comunicamos nas redes sociais, tem uma lógica a médio e longo prazo que é de legitimação institucional” (Pol4). Nesse sentido, o Facebook configura-se como “uma forma de comunicação bidirecional. O que é particularmente importante no que concerne em situações de crise” (Inv3).

Relativamente ao facto de ser a página governamental com mais seguidores, os entrevistados consideram que “o facto de ter ali muita gente permite, perante essas pessoas esclarecer a situação, e dar a visão da Polícia” (Inv1). A PSP tem assim um meio, direto e sem intermediários, que permite comunicar à sociedade sobre determinado incidente e “ajudar as pessoas a perceberem o que está a acontecer e a criar respostas apropriadas e dar *feedback*” (Inv3). O Facebook se for “estrategicamente pensado, pode ser uma força para reforçar a imagem e a reputação da Polícia” (Inv4).

“O lado negativo, é a possibilidade de algumas pessoas utilizarem indevidamente a página. Para evitar esta situação, seria ideal fornecer um email para que essas as pessoas possam debater essas questões e preocupações fora das esfera pública.” (Inv2). “Por outro lado, o facto de ter muitos seguidores, ter muitas pessoas a interagir com a página, também faz com que esteja muito mais exposta, o que eu acho que é inevitável nos dias de hoje. Quem está mal é quem não está! [presente nas redes]” (Inv1).

As potencialidades do Twitter

Os benefícios da utilização do Twitter ficaram patentes durante o atentado na Maratona de Boston, em que a Policia utilizou o Twitter “como um canal oficial para manter as pessoas informadas” (Inv2). O Twitter configura-se como “uma forma de aproximação da Polícia à população, mas é também uma forma de gestão do conflito, uma vez que estamos a dar em tempo útil, informação às pessoas, até para saberem quais são as vias de trânsito que estão cortadas, que podem evitar, saberem aquilo que é expectável que possa vir a acontecer e que é importante” (Pol3).

Ainda que sem grande expressão em Portugal, o Twitter “é uma ferramenta que, pelas suas características, pode ser útil para a Polícia, no sentido de alertar rapidamente para determinadas situações, chamar a atenção para procedimentos de segurança que as pessoas devem ter, até mesmo para posicionar as pessoas da polícia como líderes de opinião em

determinadas matérias de segurança” (Inv1). Quando se dá um grande evento ou um incidente, “a primeira tarefa é perceber o que está a acontecer” (Inv3), por isso, a Polícia deve monitorizar o Twitter para “rapidamente e de forma precisa, ficar a saber o que está a acontecer, [uma vez que] há pessoas que estão efetivamente no local e que publicam conteúdos vídeo a mostrar o que está a acontecer” (Inv3).

Apurámos que uma das vantagens da partilha de informação, em tempo real no Twitter, é a capacidade de verificar a aceitação da população da intenção da PSP em determinada ocorrência. Da experiência da PSP neste contexto foi possível “perceber o que é que a sociedade em geral estava à espera e o que é que eles estavam a achar da intervenção policial (...) e isso ajudou também a formar a decisão de quem decidia (Pol3), até “porque qualquer intervenção de ordem pública tem sempre uma carga de impopularidade para com a Polícia” (Pol4). Logo, o uso desta ferramenta permite uma melhor gestão do efetivo a empenhar, bem como do nível de força a empregar para legitimar a intervenção da Polícia.

As equipas de diálogo

Na sua atuação a Polícia deve “potenciar o mais possível a persuasão e o menos possível o uso da força pública” (Pol2). Nesse prisma, “tudo o que seja para promover o diálogo entre a Polícia e o cidadão, é sempre benéfico” (Pol3).

As equipas de diálogo (ou de comunicação) cumprem esse desiderato pois os seus elementos têm “prudência e critério na atuação” (Inv3). Sem a função de repressão, a sua intervenção caracteriza-se pelos “altos níveis de discricção, [sendo que] nos eventos onde são empenhados, eles veem atuações ilícitas (de baixo-relevo) e nada fazem, porque sabem que estão a trabalhar num quadro operacional maior, em relação à resposta policial” (Inv3). Um elemento integrado nestas equipas tem, graças às suas funções de mediação, uma “maior aproximação ao gestor do conflito [quem está à frente de determinada manifestação], uma vez que já recolheu informações e já contactou com essa pessoa no planeamento” (Pol3).

Em relação à criação e utilização das equipas de diálogo percebemos que podem ser uma mais-valia “para sanar o eventual conflito (...) e ser preventivo, ser proactivo, evitar que ele venha a acontecer e, portanto, trabalhar no âmbito da prevenção” (Pol3).

Apesar destas vantagens, não há grande consenso mas sim expectativa quanto ao seu sucesso. Admite-se que “podem ser uma mais-valia em determinadas áreas e em determinados meios policiais, [com Polícias] conhecedores daquelas realidades (...), mas

não serve de panóplia para resolver todo o problema de fundo (Pol2), deve por isso “ser avaliado com conta-peso-e-medida” (Pol1).

Um fator que é visto com agrado é o facto da criação destas equipas permitir “haver pessoas dentro da Polícia com formação e capacidades de comunicação e de sensibilização, e também com os conhecimentos técnicos” (Inv1). Para a sua criação é necessário “o levantamento de quais é que são potenciais situações que podem levar a situações desse género (mais problemático), [para que] possam acorrer e ir junto dessas instituições (as que normalmente mobilizam e promovem esses protestos) e agir” (Inv1). Tem de haver “a aproximação a algumas instituições, associações que promovem este tipo de protesto (...) e explicar-lhes que não somos nenhuma polícia secreta e não estamos ali para recolher informações, estamos ali para mediar o conflito através do diálogo” (Pol3).

Quanto aos obstáculos, salienta-se a dificuldade em conquistar a confiança das pessoas envolvidas nas manifestações, principalmente quando são protestos de comunidades muito específicas e fechadas, como “numa manifestação sindical, ou contra o aborto ou contra a adoção por casais homossexuais ” (Inv1).

O facto de a especialização poder reduzir o efetivo das esquadras também é visto com desagrado, pois retira “cada vez mais os polícias da rua, aqueles que estão perto das pessoas” (Pol1). Uma outra adversidade poderá ser a dificuldade em explicar aos comandantes dos policiamentos qual será o papel dos elementos destas equipas, nomeadamente que o elemento que está no terreno “não lhes está atirar o lugar, nem quer de maneira alguma ser o comandante do policiamento” (Pol3). O próprio contexto sociopolítico português pode ser uma condicionante, uma vez que “nós [Portugal] temos uma situação e uma textura sociológica um bocado estranha. Nós somos um país de brandos costumes (...) vemos com muita desconfiança situações um pouco mais fora do normal” (Inv4).

Apesar desta desconfiança, estas equipas são já um projeto efetivo - “que é viável e está pensado. Nós estamos a trabalhar nisso. Vamos promover um curso de mediadores no Comando de Lisboa (...) de forma a termos alguns elementos policiais formados (a curto prazo) para apoiar na decisão dos comandantes” (Pol3). A missão destas equipas será evitar que um policiamento chegue à via do conflito e “evitar a escalada da força através da promoção do diálogo. A ideia é criar uma equipa que ajude a resolver situações de manifestações (...) e ser uma mais-valia para o comandante do policiamento na ajuda da resolução do incidente” (Pol3).

Polícia – Imagem e Legitimidade

A Polícia desenvolve a sua atividade, por norma, “numa área de conflito e de litigância” (Pol2). Na sua atuação “é confrontada com incompreensões e com divergências de interesses, muitas vezes insanáveis” (Pol2) - “se há instituição que gera mais sentimentos contraditórios no mundo, não haja sombra de dúvidas que é a Polícia” (Pol2).

Deste panorama, facilmente se depreende que “haverão sempre casos em que, inevitavelmente, um polícia se vai exceder” (Pol4). Durante a sua carreira, “um polícia certamente vai ter que lidar com uma situação de crise que pode pôr em causa, não só a sua imagem, mas também a imagem de toda a instituição” (Inv1). Sendo certo que, “se esses comportamentos [forem] muito repetidos pode-se gerar uma onda negativa contra a Polícia” (Inv1), condicionada ainda pelo seu histórico - “os eventos mais recentes podem ser ainda mais contestados se já existir um histórico de abuso de poder por parte da Polícia” (Inv2).

A legitimidade da Polícia assume uma importância central para a sua missão e “depende da perceção do público” (Inv3), ou seja, “tem a ver com aquilo que é o contrato social implícito que a Polícia tem com a sociedade - o que a sociedade espera da Polícia” (Inv4). “À partida a Polícia só terá problemas quando não cumprir as expectativas que as pessoas têm com ela” (Inv4).

“Uma imagem positiva anterior à ocorrência de uma situação de crise vem facilitar e ajudar (...) [sendo que] essa imagem prévia, vai proteger a organização” (Inv1). No caso específico da PSP obtivemos a informação que “quanto melhor for a imagem da Polícia de Segurança Pública mais facilita a nossa ação no terreno, portanto, quanto melhor conseguirmos passar uma imagem de Polícia moderna, adaptada à sociedade e em consonância com os valores atuais, melhor conseguimos chegar às pessoas” (Pol3). “Isto tem tudo a ver com linguagem, se a nossa linguagem for cada vez mais semelhante à linguagem do cidadão do século XXI, melhor conseguimos lidar com ele” (Pol3).

“Isto tem maior realce quando se fala no policiamento de multidões pois se conseguirmos que as pessoas que estão no interior da multidão percebam a autoridade da Polícia como legítima, é mais favorável à produção de *outcomes* que estejam alinhados com os nossos objetivos estratégicos e para reduzir o confronto” (Inv3). “Por isso, é importante para a Polícia explicar quais é que são os seus procedimentos” (Inv1) e “fazer com que, de facto, aquilo que é a nossa missão seja perceptível e entendível por parte das pessoas e por parte da comunidade” (Pol1).

“A imagem realmente ajuda porque alguma das partes envolvidas pode acolher melhor aquele elemento da polícia” (Pol2) e pode gerar “credibilidade junto dos públicos. Os públicos estão sempre mais recetivos para ouvir e aceitar as mensagens e diretrizes das instituições que consideram credíveis, comparativamente com as instituições que não conhecem ou das quais têm uma ideia negativa” (Inv2). “Quando as informações que o cidadão tem são positivas, este fica com uma predisposição positiva para aquilo que vai ouvir. Nesse aspeto a reputação e a imagem precedem a ação e a qualidade da ação e, obviamente, a reputação e a imagem de qualquer instituição é essencial e influente em todas as interações que a instituição tem” (Inv4).

Portanto, “quanto mais e melhor forem conhecidas as tarefas e atividades da Polícia, conhecido qual é o seu desígnio, as suas ações e como deve intervir, mais facilmente as expetativas corresponderão àquilo que a Polícia faz. Obviamente que a perda de legitimidade tem a ver com esta violação de expetativas” (Inv4). Para tal é importante para a Polícia perceber “o que é que o público quer, de que forma é que podemos cada vez melhor interagir com o público, quais são as necessidades do público, o que é que o público quer que nós sejamos, de forma a estarmos cada vez mais próximos, mais juntos e podermos transmitir segurança da forma mais adequada possível” (Pol3).

“Mas não há regras gerais. O que deve ser tido em conta é o conteúdo da comunicação. É muito importante capacitar a Polícia para que esta compreenda como fazer a comunicação certa no tempo certo. É uma questão de capacidade de julgamento em vez de haver um conjunto de regras” (Inv3).

No entanto, “a partilha de informação não é um dos fortes da Polícia porque muitas vezes têm de guardar e omitir informação devido às investigações que possam estar em curso” (Inv2) e tipicamente as Polícias são instituições cujo foco está direcionado para a “eficácia da sua intervenção, do que propriamente na imagem e no resultado do que isso poderia gerar junto do cidadão” (Inv1).

Em conclusão, “o que é importante compreender é que a legitimidade não é um dado adquirido, uma oferta. É dinâmica e depende das ações dos polícias, em determinadas e específicas circunstâncias. A habilidade da polícia para “minar” a sua própria legitimidade é profunda. É muito fácil que isso aconteça. Todo o tipo de eventos e circunstâncias podem levar a que a polícia perca a sua legitimidade (normativa)” (Inv3). “A perceção de legitimidade tem de ser gerida. Por isso é importante que a polícia desenvolva capacidade de comunicação para a ajudar a tomar a decisão certa na altura certa” (Inv3).

A formação e as limitações

Um dos grandes marcos para a PSP, ao nível do policiamento de grandes eventos, foi o Euro 2004, que também apresentou vários desafios ao nível comunicacional – “Então se percebeu claramente que era necessário dotar a PSP de recursos humanos com capacitação técnica e humana, no sentido de encararem as câmaras e os jornalistas, e saberem construir um discurso coerente e explícito o suficiente para tornar perceptível aquilo que era a missão da PSP na altura” (Pol1). Ficou a Instituição incumbida de “dar aos polícias a sensibilidade especial para o que é o mundo da comunicação” (Pol2).

Nesta subcategoria tentámos aferir se a formação ministrada, no âmbito da comunicação, é suficiente para o desempenho dos vários cargos inerentes à comunicação e, de uma forma geral, os entrevistados consideram que a formação base que tiveram lhes permite exercer corretamente as funções “de porta-voz” (Pol3) e que “a PSP tem tido capacidade de gerir os seus recursos humanos (...) e que tem sido feito, no Instituto, no âmbito da comunicação, um trabalho válido” (Pol1).

Também nos foi perceptível que a formação “não é e nunca há-de ser suficiente” (Pol2) e que “deveria haver formação complementar” (Pol3), bem como “uma maior aposta na formação de todos os nossos recursos humanos” (Pol1) “porque a qualquer momento qualquer um de nós pode ter que prestar declarações” (Pol3).

Este aspeto também se aplica à comunicação nas redes sociais, uma vez que “com as redes, cada um transformou-se num comunicador. Cada um passou a ser o espelho da instituição e há imensa gente que tem nas suas páginas de Facebook fotos fardado (...) e está a comunicar com a sua comunidade” (Pol4). Por essa razão, os elementos policiais deveriam receber “alguma formação sobre o que é comunicar nas redes e sobre o que é etiqueta das redes, como é que elas se devem comportar” (Pol4).

Em relação às limitações das Polícias no âmbito comunicacional compreendemos que “a Polícia tem logo à partida algumas limitações por causa do sigilo a que os factos possam estar sujeitos por motivo judicial” (Pol2). Há ainda limitações ao nível orçamental - “não temos claramente um *budget* como terão outras marcas só para fazer comunicação, só para fazer marketing” (Pol1), nem “orçamentos pré-definidos dedicados a campanhas” (Pol4).

Crise e tipos de crise

Vimos anteriormente que as crises em instituições policiais estão ligadas essencialmente com as expetativas do cidadão e a (perda de) legitimidade. “Se a Polícia violar aquilo que são as expetativas básicas sobre ela é um problema. Se porventura não souber intervir da forma adequada de acordo com essas expetativas, ainda pode transformar esse problema, que é um simples problema, numa crise com uma magnitude que depois vai arrastar outras instituições atrás dela” (Inv4).

“As crises são fenómenos concretos de carácter social. E uma das dimensões das crises é ser um fenómeno público, ou seja, que envolva a sociedade ou membros significativos dessa sociedade. Agora a forma como as instituições lidam com essa situação é que vai fazer com que elas sejam parte da crise ou não” (Inv4). “Para perceber o que é uma crise, a sua definição, devemos olhar não para as intuições, mas para os assuntos e para as situações, porque depois as situações, ou os assuntos, é que vão envolver as diferentes instituições, a diferentes níveis em diferentes momentos” (Inv4). “As crises são mais graves para as instituições quando lhes tocam naquilo que é a sua base de atuação” (Inv4).

“Uma crise é algo que acontece que é de tal forma generalizada, de tal forma grave, que a instituição e os seus responsáveis deviam conhecer, reconhecer ou tentar resolver e não o fizeram. Essas situações que vão aparecendo não podem ser olhadas propriamente como uma crise porque elas não colocam em causa toda a instituição, ou pelo menos, uma parte significativa da instituição” (Pol4) - “Uma crise põe em causa a própria estrutura da instituição” (Pol4).

Diariamente “são milhares de interações, em todo o país, entre polícias e cidadãos” (Pol1), por isso os diferentes tipos de crise podem derivar “desde as mais pequenas às mais complexas, desde as mais pequenas situações do dia-a-dia, em que um cidadão tem um “desaguisado” com um polícia, que depois é filmado e que entra numa rede social e é amplificado pela comunicação social” (Pol1).

Tradicionalmente, as crises para a Polícia têm estado associadas “à investigação criminal/policial, nomeadamente em investigações problemáticas, onde a Polícia não conseguiu descobrir o assassino, mas não só, também em situações relacionadas com corrupção, com interferências políticas e com momentos de uso desnecessário da força num evento de multidão” (Inv3). “Tudo o que sejam acontecimentos e situações que ponham em causa o corpo central de expetativas [do cidadão], é sempre muito mais grave, do que as questões (mais ou menos) paralelas, como sejam as questões de contratação de serviços, as

instalações das esquadras e as questões dos sindicatos, tudo isso é acessório aos olhos da sociedade. O que é importante e relevante é aquilo que a sociedade espera da Polícia (e que vem nos seus estatutos e nos regulamentos)” (Inv4).

“Isto leva a que o tipo de situações e acontecimentos que podem levar a esta perda de legitimidade se relacionem com as violações destas expectativas, como porventura, quando a Polícia não controla uma situação de conflito urbano, ou não chega no tempo razoável a essas situações, ou ainda quando não consegue controlar uma situação utilizando a força necessária” (Inv4). “E quando qualquer situação planeada que corra menos bem, nomeadamente um grande evento, seja ele de carácter festivo ou de carácter desportivo. Aí é de difícil explicação para a comunidade, [como é que] uma situação que deveria ser atempadamente planeada e bem planificada corre menos bem” (Pol3).

De uma forma geral, os tipos de crise derivam do “abuso da força, a discriminação e a corrupção” (Inv1) e pelas “faltas de competência ou ineficácia, ou lentidão na resposta [intervenção]” (Inv1). “Podemos dar vários exemplos: elementos envolvidos em situações criminais, nomeadamente corrupção, elementos envolvidos em crimes contra o património, situações em que elementos policiais estejam envolvidos em violência policial, são normalmente situações de crise e de difícil gestão. Outras situações de crise, são por exemplo, o facto daquilo que está a acontecer no Brasil, situações ligadas ao protesto e à manifestação” (Pol3).

De notar que “alguns dos problemas que a PSP teve no passado foram indiretos, ou seja, não são problemas para a instituição em si, mas sim com a reação dos seus membros a situações a que são chamados a intervir” (Inv4), pois “o grau de exigência perante a Polícia também é muito grande e nada é perdoado, porque como [os polícias] são vistos como *role models*, não podem errar. A margem de erro e o grau de tolerância é muito menor” (Inv1).

As metodologias de gestão e comunicação de crise

Quando surge uma notícia menos favorável para a imagem da PSP ou há um escândalo/rumor relativamente à instituição, “a PSP vai inevitavelmente ter que lidar com isso nos *media*” (Inv4) pois “sobre o assunto vai toda gente falar. Os jornalistas não vão perder essa oportunidade” (Inv4). Sejam jornalistas, comentadores ou “aqueles que na sociedade (determinados partidos e grupos de interesse) têm uma visão mais negativa sobre a atuação das forças policiais, vão falar e, portanto, a agenda dos média vai estar carregada com isso” (Inv4).

A questão que se levanta “é quem é que vai dominar a informação nos *media*? Quais são as mensagens centrais que vão ser passadas? Vão ser as da PSP ou dos outros interessados? Quem é que vai dominar a agenda?” (Inv4).

Não comunicar não apresenta vantagens. Normalmente, em situação de crise “o silêncio é interpretado como culpabilidade” (Inv1). “Portanto, o não fazer nada, o não dizer nada, é negativo para a imagem da Polícia” (Inv1), “porque se nós não dermos uma resposta, alguém dará uma resposta por nós” (Pol3) e se essa resposta não for mitigada com a nossa opinião, “sujeitámo-nos à vinculação da opinião dos outros” (Pol3). Assim, “o pior que se pode fazer na gestão de uma crise, é esconder que existe essa crise” (Pol1). “Agora qual é a versão dos factos que vai aparecer em primeiro lugar? Pois essa é aquela que vai ficar! O discurso desse primeiro momento para a frente, vai ser completamente condicionado pelas primeiras intervenções e pelas primeiras linhas delimitadoras (...) a partir desse momento as coisas estão definidas. Agora há que definir quem quer ser o líder dessa arena” (Inv4).

Compreendemos então que “se nós não dermos uma resposta, alguém a vai dar. Seja pela própria comunicação social ou pelo próprio público, em geral, através das várias formas de comunicação social, seja através das redes sociais ou exposições para a comunicação social, sejam elas queixas ou reclamações formais para as entidades competentes” (Pol3).

Quanto à aplicabilidade desta perspetiva na PSP, percebemos que há entraves, nomeadamente ao nível do reporte hierárquico e político - “ (...) Foi um mau exemplo de gestão, a forma como a PSP perante uma circunstância que percebeu claramente que iria ter efeitos negativos, não foi capaz de criar sinergias, no âmbito da crise (...) e atacar o problema na raiz. Deixou o problema alongar-se e que depois já entrou num patamar político, da parte da comunicação, e assim que entra a questão política tu deixas de ter qualquer capacidade de gerir a crise ao teu nível” (Pol1). Daqui se extrai que a comunicação das Polícias, em cenários de crise, é situacional e “depende das questões legais implicadas e do protocolo de reporte da hierarquia em termos de informação pública” (Inv4). Nestes casos, deve haver uma predefinição sobre quem é que comunica primeiro – “É imperativo, e isso tem de ser conseguido antes dessas situações de crise ocorrerem, que a Polícia tenha articulado com o MAI como é que se reage a uma situação dessas” (Inv1). “A Polícia tem de estar articulada com as outras instituições” (Inv1). Desde logo, “têm que estar identificados os cenários, que estão mais ou menos tipificados, e tem que estar combinado quem está à frente a liderar [a comunicação], se é a Polícia ou se é o Ministério” (Inv1).

Relativamente às boas-práticas e metodologias a implementar, as instituições policiais devem “ter uma postura aberta em relação aos órgãos de comunicação social, ter uma boa relação com a comunidade local, com as outras instituições, e ter desenvolvidas internamente ferramentas que permitam lidar e prevenir situações de crise, como por exemplo, dar formação aos polícias para estarem alerta perante determinado contexto e determinado cenário, para reagirem desta ou daquela maneira, para que depois, não se chegue a uma situação de crise” (Inv1). “É cada vez mais premente haver a ligação entre os incidentes, entre as situações, entre a Polícia e a comunicação social” (Pol1).

Outro aspeto importante é relativo ao conteúdo da resposta - “tem de haver também um lado humano, de manifestação de solidariedade e de pesar pela pessoa, ou pela vítima que foi ofendida” (Inv1). “Dependendo da gravidade da situação a primeira mensagem tem de ser uma mensagem humana e de solidariedade para com essa pessoa, ou para com a família dessa pessoa” (Inv1). Não menos importante é o *timing* da resposta - “A Polícia não pode ser lenta na resposta porque os vídeos [das atuações policiais] aparecem quase instantaneamente e na maioria das vezes falta-lhes o devido enquadramento. A Polícia necessita de fazer ver o seu lado da história rapidamente e demonstrar abertura para debater o assunto, com entidades externas se for necessário. Alguns problemas que a Polícia enfrenta partem de pessoas que não entendem como a Polícia realmente trabalha” (Inv2).

Há ainda uma visão relativamente aos canais da comunicação - “Uma coisa é informação institucional outra coisa é informação operacional. Eu não utilizaria nunca canais oficiais de comunicação simultaneamente para os mesmos fins. Reservaria e dividiria as intervenções. Se eu quiser informar sobre incidentes/acidentes ou preocupações públicas eu reservaria e não confundiria os mecanismos (...) Nestas situações não se deve utilizar os mesmos instrumentos que utiliza normalmente para comunicar e contruir a sua imagem e reputação” (Inv4).

De realçar, como medida de Gestão de Crise e de Comunicação de Crise - “É haver uma *task force*, no fundo é a chamada Equipa de Gestão de Crise, que, periodicamente reúne e faz o *debriefing* (nem que seja duas vezes por ano) do aconteceu nos últimos 6 meses que poderia ter posto em causa a imagem da Polícia, o que é que realmente teve expressão nos Órgãos de Comunicação Social e nas redes sociais, e o que que não teve, mas poderia ter tido. Portanto, uma *task force* para fazer uma análise do que se passou, aprender para o futuro e mudar procedimentos” (Inv1).

Em jeito de conclusão, “seja qual for a circunstância, uma instituição como a PSP deve tomar sempre a liderança de todos estes discursos, mesmo que seja só para dizer aquilo

que está a fazer, mesmo que não tenha ainda uma justificação ou um esclarecimento (...) Nem que seja só para dizer que a situação aconteceu (ou não), que a situação tem determinadas características, e que adotou determinados procedimentos” (Inv4). “A instituição, através do seu Gabinete de Relações Públicas, ou dos Núcleos de Relações Públicas dos Comandos, deve obrigatoriamente dar uma resposta, seja ela mais ou menos benéfica para a imagem da instituição, mas deve-se sempre dar uma resposta” (Pol3), “porque se não dermos uma resposta ou se não comunicarmos em determinada situação pode até parecer que estamos a esconder algo (...), enquanto se dermos uma resposta, mais ou menos extensa (...) nem que seja factual apenas, a Instituição pronunciou-se e disse qual era a sua opinião sobre aquela matéria” (Pol3). “Forçosamente tem que haver alguém que dê a cara, tem que haver alguém que explique às pessoas que aquilo não é o procedimento da Polícia. Tem que haver alguém que explique às pessoas, pela positiva, qual é o procedimento que a polícia tem habitualmente, o que é que a Polícia faz normalmente” (Inv1).

Da informação recolhida, retemos a ideia generalizada que devemos sempre intervir e de forma célere, pois “os fatores-chave são uma resposta rápida e a abertura e recetividade para possíveis questões” (Inv2). No entanto, esta visão nem sempre é posta em prática – “muitas vezes não é verdade, porque nós muitas vezes não queremos intervir porque pensamos que essa é a melhor forma se seguir” (Pol3).

Manual de crise e Porta-voz

As principais metodologias de resposta a uma crise passam, de modo geral, pelos manuais (ou planos) de crise e pela existência (e formação) dos porta-vozes.

“A instituição tem que ter procedimentos estabelecidos, um manual de crise, no fundo, que identificam os cenários mais óbvios (...) (Inv1). Para o criar “pode fazer uma matriz, identificar quais é que são os riscos, os que têm maior probabilidade e maior gravidade e cruzar (...). Tendo logo uma série de ferramentas preparadas, comunicados-tipo sobre aquela situação e argumentários de perguntas e respostas, mas tudo interno, ou seja, tudo só ao nível da preparação” (Inv1). “É necessário haver sempre um plano de crises que congregue, numa mesma mesa, pessoas com responsabilidade institucional e que definam, perante as consequências que um determinado incidente pode vir a ter para a marca, de que forma podem antecipadamente trabalhar esses mesmos incidentes” (Pol1).

No caso concreto da PSP, esta metodologia é aceite - “No exato momento em que a Instituição tem conhecimento que, de facto, há algo que vá contribuir negativamente para

a sua marca, tem de ser a primeira a estudar um plano de crise que vá ao encontro daquilo que é a abordagem que a marca deve ter (...) Se temos um problema, se temos algo que nos vá, de alguma forma, criar dissabores em termos de marca, temos de ser os primeiros a chegar à frente e no âmbito da crise fazer um plano que vá ao encontro disso” (Pol1).

No entanto, verificámos que ainda não se encontra aplicada - “Tínhamos que ter, e aqui não poderia ser um planeamento estratégico, tem que ser um planeamento essencialmente contingencial (...) dos vários cenários e estar definido muito bem quais seriam os canais e como é que se comunicaria. Isto era o que faria sentido existir (...). Há algumas regras genéricas assumidas mas não há propriamente planos de contingência para estas situações” (Pol4).

Quanto aos porta-vozes, há a noção geral que a sua formação é fundamental e que é necessário que esses elementos estejam identificados e preparados, “porque é muito difícil comunicar sob a pressão de um acontecimento negativo. Tem que ser uma pessoa especial, credível e que tenha um cargo de responsabilidade dentro da organização, mas ao mesmo tempo tem que ser um bom comunicador” (Inv1). “Tem de ser alguém que possa dar a cara pela Instituição. Essa pessoa tem que estar formada, treinada e preparada. Tem que ter feito um *media training*” (Inv1).

De encontro aos restantes, há a opinião divergente, que avoca que os porta-vozes não devem ser elementos policiais pois “o assunto deve ser tratado por profissionais da comunicação social que trabalhem na polícia e não por polícias a fazer de profissionais da comunicação social. Isto é uma mudança de paradigma que é muito importante, porque há culturas organizacionais, há perspetivas, há interesses próprios no mundo da comunicação social (...) É muito difícil um polícia ser jornalista” (Pol2).

CONCLUSÃO

Apresentados os resultados da nossa investigação, iremos agora tecer algumas considerações finais.

O nosso trabalho conjugou duas áreas do conhecimento que, embora distintas, se cruzam na atividade operacional da Polícia. Através do estudo da Gestão da Comunicação de Crise e das suas metodologias, procurámos retirar ensinamentos e boas práticas para a atividade operacional da Polícia (essencialmente nos grandes eventos) com o objetivo de, através do diálogo, evitar o confronto e, desta forma, ir ao encontro das expectativas dos cidadãos.

Consideramos que este estudo exploratório é pertinente para a Polícia, na medida em que a temática das crises (e a sua gestão) é cada vez mais premente e não pode ser ignorada por nenhuma instituição. Trata-se de uma realidade à qual, incontornavelmente, a Polícia deve estar atenta e para a qual deve estar preparada. Esperamos, assim, poder contribuir para que a Polícia aposte no desenvolvimento de uma doutrina própria e adequada à sua realidade e, simultaneamente, lançar as bases para que, no futuro, sejam feitos novos estudos sobre o tema.

Com base na revisão bibliográfica e nos resultados obtidos podemos agora formular algumas considerações finais para os objetivos que nos propusemos alcançar com este trabalho.

O nosso estudo permitiu perceber que a Sociedade está em constante mudança e está cada vez mais dependente das novas tecnologias, em especial dos *social media*, que potenciaram a criação de redes complexas de comunicação e interação. Por sua vez, o Homem está cada vez mais centrado no “eu” e menos preocupado com a Sociedade, o que gera desafios para a cidadania e, conseqüentemente, para o trabalho da Polícia.

Pudemos ainda aferir que uma crise ao nível da imagem é uma realidade pública, interpretada pelo cidadão e exposta e mediada, não só pelos media tradicionais, mas sobretudo nos *social media*. A sua classificação como crise depende dos danos causados e da culpa (a atribuição causal) atribuída à Instituição. A crise representa uma fase controversa em que a Instituição está sob elevada atenção mediática e, por isso, perturba o quotidiano da mesma. Para a Polícia, as crises podem decorrer de um evento ou fenómeno imprevisível, mas também de um evento previsto, mal resolvido, que põe em causa a sua legitimidade e leva à intervenção dos públicos da Instituição. As crises obrigam à tomada de decisão rápida

e a uma resposta urgente, sendo que nos policiamentos, se possível, esta deve ser tomada em direto e ao vivo. Como consequência, uma crise afeta a estrutura da organização, com repercussões para os seus membros (pelo menos psicológicas, ao nível do absentismo, desmoralização e desunião dos diferentes intervenientes).

O nosso estudo revelou que nenhuma instituição está imune a uma crise que afete a sua reputação (nem mesmo as instituições mais sólidas) e demonstrou que não há um modelo padrão para lidar com as crises, sendo necessário um processo situacional e contingencial.

Podemos ainda concluir que numa situação de emergência a maioria das ações desenvolvidas são atividades de comunicação, o que demonstra que a comunicação é o fator-chave da Gestão de Crises pois ajuda a construir a reputação e deve ser utilizada como resposta às ameaças à legitimidade pública.

Os porta-vozes de uma instituição têm um papel fundamental e, por essa razão, devem ser treinados e formados para responder em cenários de crise. Deve ser estabelecida uma estratégia de comunicação única e credível, que reflita e proteja a Instituição.

Um dos objetivos do presente estudo passava por conhecer a filosofia do *Dialogue Policing* e da sua aplicação prática na PSP. Relativamente a este ponto, verificámos que este já dá os primeiros passos em Portugal, sendo os *spotters* da PSP um caso de sucesso ao nível do policiamento desportivo.

Verificámos ainda que a Polícia tem acompanhado as tendências comunicacionais, particularmente na promoção da sua imagem/reputação, com destaque para a utilização do Facebook com o intuito de se aproximar da comunidade. Importa, no entanto, referir que os meios digitais apresentam várias vantagens mas também conferem um maior impacto aos incidentes críticos e uma maior exigência no tempo de resposta.

Relativamente à pergunta de partida que, embora genérica, lançou o mote do nosso trabalho, podemos afirmar que a Gestão de Comunicação de Crise pode ser aplicada nas situações de crise da ação policial, essencialmente pela implementação das quatro metodologias que iremos agora procurar sintetizar.

Desde logo, deve-se evitar o silêncio. As instituições devem responder sempre, mesmo que não disponham de toda a informação. Numa situação de crise, ainda que seja muito importante a transmissão de informação (factual e que explique de forma breve o problema, porque aconteceu e quais as razões que a ele conduziram), o mais importante é fazer uma declaração de empenho público e demonstrar comprometimento com a situação (e para com as possíveis vítimas), dando a conhecer aquilo que está a ser feito para resolver

a situação e que procedimentos vão ser implementados. A estratégia de comunicação, em vez de ser apenas informativa, tem de ser relacional, ou seja, tem de estabelecer a relação para depois estabelecer o conteúdo e prestar a informação. Esta estratégia tem que englobar os vários canais disponíveis, ou seja, deve ser feito tanto nos *social media* como nos média tradicionais, com igual procedimento na relação com os Órgãos de Comunicação Social.

Deve ainda ser implementado o modelo de comunicação a três fases. Na fase “antes da crise”, deve-se apostar na prevenção, nomeadamente com a execução de uma política de gestão de assuntos (pois é indispensável que as organizações identifiquem quais os temas que podem gerar fenómenos de crise) e com a aposta na formação e treino dos porta-vozes. Na fase “durante a crise” deve haver uma aposta na criação de um manual/plano de crise, que seja prático e contingencial, e que contenha cenários de resposta e de atuação para as principais tipologias de crise da ação policial. Nesta fase, a Instituição deve tomar a iniciativa da “arena comunicacional” para expor a posição da Polícia sobre o incidente, se possível em direto, para desde logo dar contexto às imagens e vídeos que, com certeza, se vão tornar virais. Ainda nesta fase, as equipas de diálogo podem vir a desempenhar um papel importante na redução do conflito, pois desenvolvem atividades que procuram instituir relações de confiança com os diferentes organizadores de manifestações. Na fase posterior à crise, devem ser adotados procedimentos reflexivos, ou seja, deve ser feita uma auditoria (interna) ao processo de gestão do incidente de crise, com o intuito de gerar conhecimento e prevenir situações futuras.

Outra das metodologias a implementar passa por, a montante, haver a concertação entre a Polícia e as outras entidades (os *stakeholders* da crise, onde se inclui o MAI) para ficar claramente definido quem comanda a comunicação nos cenários de crise.

Para além das metodologias referidas, uma das melhores estratégias para evitar uma cobertura mediática negativa passa por desenvolver atividades socialmente responsáveis e tentar manter uma boa relação com os OCS. Os relacionamentos ancorados numa comunicação bidirecional simétrica potenciam a reputação organizacional e podem levar a que os públicos se tornem aliados e solidários com a Instituição nas situações mais críticas.

No que concerne às perguntas derivadas, que direcionaram o nosso espetro de investigação, é possível afirmar que, no que respeita aos tipos de crise, todos os cenários podem desencadear uma situação de crise para a Polícia. Tudo depende do mediatismo que a situação assumir e da construção mental que os envolvidos fizerem dessa situação, pondo, ou não, em causa a legitimidade da Polícia. Ainda assim, podemos afirmar que as crises mais graves derivam dos incidentes com origem em falhas que digam respeito ao núcleo e

atividade central da missão da Instituição e que quebram a confiança e as expectativas do cidadão como, por exemplo, as situações em que elementos da Polícia cometem ilícitos graves (desde atos de corrupção a agressões violentas ou roubos).

Quanto às ferramentas de comunicação ainda que, derivada da revisão teórica, nos tenha sido dado conhecimento da existência de ferramentas de alerta e notificação em massa, como por exemplo o software “Nixle”, que consta do nosso guião de entrevista, estas não foram abordadas pelos entrevistados. Constatamos que as ferramentas mais utilizadas para comunicação com os diversos públicos, para além dos média tradicionais, são as redes sociais e *social media*. Neste campo, concluímos que a Polícia utiliza essencialmente o Facebook para interação e aproximação social. O Twitter, por outro lado, é empregue nas situações de emergência. Estas duas ferramentas devem ser usadas como canais diferentes, para situações diferentes, também com distinção ao nível da forma e do conteúdo da comunicação.

No que diz respeito à relação entre o *Dialogue Policing* e a Comunicação de Crise podemos afirmar que se beneficiam mutuamente. Por um lado, a Polícia ao utilizar o diálogo nos eventos, para a redução do conflito, previne a ocorrência de potenciais fenómenos de crise. Por outro lado, quanto melhor for a imagem e legitimidade atribuída à Polícia, mais predispostas as pessoas, participantes nesses eventos, vão estar, para ouvir aquilo que os agentes têm a dizer. Este aspeto facilita a missão das equipas de diálogo, como preconiza o *Dialogue Policing*. Consideramos, por isso, que os dois conceitos, quando interligados, contribuem para que a Polícia melhore a sua capacidade de persuasão e de cooperação com a comunidade, com o intuito de alcançar a aceitação da sua missão e dos seus objetivos.

A relação que se estabelece entre uma organização e o seu público não pode ser vista como uma simples troca. Deve sim ser encarada como uma interação social, marcada pelo histórico das anteriores impressões. No caso da Polícia, para além das interações do quotidiano entre os seus elementos e o cidadão, é o discurso organizacional (a comunicação estratégica e institucional) que ajuda a modelar a forma como o cidadão encara a missão policial. A Polícia, também membro da comunidade, deve assegurar uma cooperação e obediência voluntária por parte da comunidade, sendo que o grau de cooperação obtido diminui proporcionalmente a necessidade do uso da força física. Assim, a comunicação tem a função de informar e clarificar procedimentos, de forma a evitar eventuais rumores ou más interpretações, uma vez que a sociedade tem o direito de conhecer as organizações e a pronunciar-se acerca delas.

Com isto em mente, a Polícia deve encarar as crises e o policiamento de grandes eventos não apenas como potenciais problemas, mas também como uma oportunidade para construir pontes com a comunidade, devendo, para tal, aproveitar o poder dos media (a atenção pública que é dedicada a um fenómeno e às suas características influencia o enquadramento do fenómeno e conduz à formação de valores e julgamentos) e com eles estabelecer uma relação de cooperação para que ambos possam atingir os seus objetivos.

Posto isto, consideramos ter atingido os diferentes objetivos (pessoais, práticos e intelectuais) que definimos para esta etapa do nosso percurso.

No entanto, há que realçar que este é um trabalho por concluir, em virtude de algumas limitações que surgiram, quer ao nível pessoal, quer ao nível do próprio objeto que decidimos estudar. Ao nível prático, regista-se o enquadramento temporal do estudo e a limitação ao nível do número de páginas que não nos permitiram abarcar todos os autores e perspetivas existentes sobre estas duas áreas. Por este motivo consideramos que este trabalho pode ser replicado em estudos futuros, sobretudo a um nível mais prático, servindo o presente estudo para dar o mote para investigações que acompanhem, no terreno, as equipas de diálogo que estão agora a ser criadas. Por outro lado, em estudos futuros poderá ser pertinente considerar para a amostra grupos com diferentes características, tais como os intervenientes em manifestações, nomeadamente elementos de segurança privada, elementos afetos às claques, dirigentes sindicais, etc. Com esta opção, poder-se-ia pôr em prática uma tendência recente da Gestão da Comunicação de Crise, desenvolvida por António Marques e Adrian Crookes, que aponta para “A deriva na direção das audiências”, isto é, perceber como é que os públicos de interesse da organização (os públicos que influenciam a organização e que por ela podem ser influenciados) reagem em vez de apenas nos focalizarmos na perspetiva da organização afetada.

Por outro lado, e porque nenhum país está imune, as Polícias devem refletir sobre a sua capacidade para gerir, em termos de comunicação de crise, o fenómeno do terrorismo. É importante que as instituições com responsabilidade a esse nível estabeleçam mecanismos que possam informar as pessoas sobre o que está a acontecer, para elas próprias tomarem as suas medidas de segurança. No caso português, isso poderá ser desafiante pelo eventual número de entidades envolvidas.

Mediante todas estas opções de estudo, temos a noção que este trabalho não está concluído e temos esperança que abra caminho a novas pesquisas tanto na área da gestão de crises como na área do policiamento de multidões, com base numa filosofia dialogante,

contribuindo para que a Instituição que servimos, com orgulho, possa ajudar a sociedade a enfrentar os seus problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, C. (2007). *Comportamento Organizacional: a Gestão de Crise nas Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Andrade, J. (2008). *A sociedade da informação e as organizações em momentos de crise: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação*. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Andrade, J. (2009). Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0. *6º Congresso SOPCOM - Sociedade dos Media: Comunicação, Política e Tecnologia* (pp. 3948 - 3953). Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação.
- Andrade, J. (2015a). As organizações e a relação com os media. Em M. Portugal, & J. Caetano, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização* (pp. 255-276). Lisboa: Escolar Editora.
- Andrade, J. (2015b). Portugal no "mensalão" - um estudo de caso sobre o envolvimento da Portugal Telecom na crise brasileira de compra de votos parlamentares. *Comunicação & Marketing*, 6(4), pp. 54 - 71.
- Andrade, J. (2017). O interpretativismo nas Ciências da Comunicação: Um modelo de pesquisa entre comunicação, sociedade e tecnologia. Em C. Aguilar, É. Ricarte, & L. Silva, *Cenários Comunicacionais: Entre as Sociedades Industriais e as Emergentes* (Vols. I – Mundo Iberoamericano).
- Baltazar, C. (2012). *Gestão de crises num ambiente online: caso ensitel*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Lisboa: ISCTE.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- Bento, L. (2012). *Comunicação de crise: estudo de caso do resgate dos mineiros de Copiapó no Chile*. Universidade de Trás-os-Montes. (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes.
- Bhattacharya, H. (2008). Interpretive Research. Em L. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. I & II, pp. 464 - 467). SAGE.
- Braziel, R., Straub, F., Watson, G., & Hoops, R. (2016). *Bringing calm to chaos: A critical incident review of the San Bernardino public safety response to the December 2, 2015, terrorist shooting incident at the Inland Regional Center*. U.S.: Community Oriented Policing Services, Department of Justice.
- Brown, J. (Ed.). (2014). *The Future of Policing*. UK: Routledge.
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: guia para a auto-aprendizagem* (2 ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Castells, M. (2011). *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I: A sociedade em rede* (4 ed.). Lisboa: Calouste Gulbenkian.
- Coombs, T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Obtido em 2 de Novembro de 2016, de Institute for Public Relations: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Coombs, T. (2009). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191. doi:10.1207/s1532754xjpr1003_02
- Coombs, T. (2010). Parameters for Crisis Communication. Em T. Coombs, & S. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17 - 53). UK: Wiley-Blackwell.

- Coombs, T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Wiley-Blackwell.
- Creswell, J. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4 ed.)*. SAGE.
- Cunha, M. (2006). Crises Organizacionais: Ameaças ou oportunidades? Em A. Mendes, & F. Pereira, *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises* (pp. 143 - 159). Lisboa: Edições Sílabo.
- Denef, S., Bayerl, P., & Kaptein, N. (2013). *Social media and the Police - Tweeting Practices of British Police Forces during the August 2011 Riots*. 3471-3480. Sankt Augustin, Alemanha: Fraunhofer Institute for Applied Information Technology. doi:10.1145/2470654.2466477
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Revista Educar*, 24, pp. 213-225.
- Eco, U. (2015). *Apocalípticos e Integrados*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication: a casebook approach* (Vol. 4). New York: Routledge.
- Felgueiras, S. (2015). Ação Policial face à ação coletiva: teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. *Lição Inaugural da Abertura Solene do ano letivo 2015/2016*. Lisboa: ISCPSI.
- Gama, M. G. (2000). Quando o inferno desce à terra: a gestão de crises e a sua problemática. *Comunicação e Sociedade*, 14, pp. 535-542.
- GODIAC. (2013a). *Field Study Handbook: GODIAC - Good practice for dialogue and communication as strategic principles for policing political manifestations in Europe*. Obtido de <http://www.polisen.se>

GODIAC. (2013b). *Recommendations for policing political manifestations in Europe. Good practice for dialogue and communication as strategic principles for policing political manifestations in Europe*. Obtido de <http://www.polisen.se>

Gorringe, H., Stott, C., & Rosie, M. (2012). Dialogue Police, Decision Making, and the Management of Public Order During Protest Crowd Events. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 9(2), 111- 125. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/jip.1359>

Havelund, J., Ilum, J., Jensen, M., Nielsen, B., Rasmussen, K., & Stott, C. (2011). Event Policing - Dialogue in the policing of mass events in Denmark. *European Police Science and research Bulletin*, 4, 3 - 7.

Heath, R. (2010). Crisis Communication: defining the Beast and De-marginalizing Key Publics. Em T. Coombs, & S. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 1 - 14). UK: Wiley-Blackwell.

Her Majesty's Chief Inspector of Constabulary (HMIC). (2008). *Adapting to protest—nurturing the British model of policing*. London.

Holgersson, S. (2010). *Dialogue Police: experiences, observations and opportunities*. Stockholm: Swedish National Police Board.

Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Ilharco, F. (2005). *A Tecnologia como Contexto ou a Ordenação Informacional e Comunicacional do Mundo*. (Prisma.Com, Ed.) Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Institute for Strategic Dialogue. (2014). *Case Study: Dialogue Police*. Obtido em 7 de Novembro de 2016, de www.counterextremism.org/resources/details/id/485/dialogue-police

- Joint Committee on Human Rights. (2009). *Demonstrating respect for rights? A human rights approach to policing protest*. UK: House of Commons & House of Lords.
- Jorge, N. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas). Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Kingshott, B. (2011). Effective police management of the media. *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law and Society*, 24(3), 241-253. doi:10.1080/1478601X.2011.592728
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Lourenço, N. (2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público*, pp. 181-198.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Maxwell, J. (2009). Designing a qualitative study. Em L. Bickman, & D. Rog (Edits.), *The SAGE Handbook of applied social research methods* (p. Chapter 7). doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781483348858.n7
- Maxwell, J. (2013). Chapter 6. Validity: How Might You Be Wrong? Em *Qualitative Research Design An Interactive Approach* (pp. 121 - 138). SAGE.
- Mendes, A. (2006a). Modelos de gestão de crises. Em A. Mendes, & F. Pereira, *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises* (pp. 39-66). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, A. (2006b). Estratégias e procedimentos da resposta às crises. Em A. Mendes, & F. Pereira, *Crises: de ameaças a oportunidades - Gestão Estratégica de Comunicação de Crises* (pp. 105 - 142). Lisboa: Edições Sílabo.

- Mendes, A. M., & Pereira, F. C. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, A., & Crookes, A. (2014). Crisis, Crisis Management, Crisis Communication: What's in a name and where now for the research agenda? *Communication for Empowerment: Citizens, Markets, Innovations*. Lisbon: European Communication Research and Education Association (ECREA).
- Mendes, A., & Crookes, A. (2015). Advancing conceptions of stakeholder and crisis in crisis communication. *The Management Game of Communication*. Oslo: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA).
- Moura, J. (2010). *A Polícia de Segurança Pública e o novo paradigma comunicacional - comunicação e imagem*. (Trabalho de Projeto do Mestrado em Ciências Policiais). Lisboa: ISCPSI.
- Office of Community Oriented Policing Services (COPS). (2013). *Social media and Tactical Considerations For Law Enforcement*. Washington, DC: U.S Department of Justice.
- Office of Community Oriented Policing Services (COPS). (2015). *After-Action Assessment of the Police Response to the August 2014 Demonstrations In Ferguson, Missouri*. Washington, DC: Institute for Intergovernmental Research.
- Orduña, O. (2004). *A comunicação em momentos de crise*. (Universidade da Beira Interior, Ed.) Obtido em 6 de Novembro de 2016, de Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação (BOCC): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- Osterling, O. (2013). Dialogue police work: a balancing act on a slack. Em *The anthology: GODIAC -, Good practice for dialogue and communication as strategic principles for policing political manifestations in Europe* (pp. 54-60). Swedish National Police Board and GODIAC.

- Perles, J. (2007). *Comunicação: conceitos, fundamentos e história*. (Labcom, Ed.) Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Pinho, C. (2015). *Repensar a Gestão de Crises em Redes Sociais: o caso do voo MH370*. (Dissertação de Mestrado Mestrado em Ciências da Comunicação Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas). Braga: Universidade do Minho.
- Police Executive Research Forum. (2014). *Future Trends in Policing*. Washington, D.C.: Office of Community Oriented Policing Services.
- Police Executive Research Forum. (2016). *Recommendations on advancing Community Policing in the Pasco Police Department: Critical Response Initiative*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services.
- Procter, R., Crump, J., Karstedt, S., Voss, A., & Cantijoch, M. (2013). Reading the riots: what were the police doing on Twitter? *Policing & Society*, 23(4), 413 - 436. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2013.780223>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice* (4 ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Reicher, S., Stott, C., Cronin, P., & Adang, O. (2004). An integrated approach to crowd psychology and public order policing. *Policing*, 27(4), 558 - 572.
- Reicher, S., Stott, C., Drury, J., Adang, O., Cronin, P., & Livingstone, A. (2007). Knowledge-Based Public Order Policing: Principles and Practice. *Policing*, 1(4), 403 - 415. doi:10.1093/police/pam067
- Reis, J. (2015). Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função Porta-voz. Em M. Portugal, & J. Caetano, *Relações Públicas e*

- Comunicação Organizacional: desafios da globalização* (pp. 311-326). Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. (2006). Crises no e-world. Em A. Mendes, & F. Pereira, *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises* (pp. 191 - 244). Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, R. (2015). *Dialogue Policing: uma nova abordagem à gestão de multidões*. (Dissertação do Mestrado integrado em Ciências Policiais) Lisboa: ISCPSI.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Sena, A., & Lima, D. (Dez de 2012). “Você é muçulmana, você fez isso”: a representação do outro no discurso estereotipado. *Linguagem & Ensino*, 15(2), pp. 419-438.
- Serra, P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.
- Silva, R. (2014). *Relações Públicas Policiais em ambiente virtual - a PSP no Facebook*. (Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais) Lisboa: ISCPSI.
- Smith, J. (2008). Interpretive Inquiry. Em L. Given (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. I & II, pp. 459 - 461). SAGE.
- Stebbins, R. (2008). Exploratory research. Em L. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative methods* (pp. 327-329). London: SAGE.
- Stephens, D., Hill, J., & Greenberg, S. (2011). *Strategic Communication Practices: A Toolkit for Police Executives*. U.S.: The Office Of Community Oriented Policing Services (COPS).

- Stott, C. (2009). *Crowd Psychology & Public Order Policing: An Overview of Scientific Theory and Evidence*. Liverpool: School of Psychology - University of Liverpool.
- Stott, C., & Gorringe, H. (2014). From Sir Robert Peel to PLTs: Adapting to liaison-based public order policing in England and Wales. Em J. Brown, *The Future of Policing* (pp. 239 - 251). UK: Routledge.
- Stott, C., Havelund, J., Lundberg, F., Khan, S., Joern, L., Hoggett, J., . . . Vestergren, S. (2016). *Policing football in Sweden: enabling an evidence-based approach*. Sweden: ENABLE.
- Tyler, T., & Fagan, J. (2008). Legitimacy And Cooperation: Why Do People Help the Police Fight Crime in Their Communities? *Journal of Criminal Law*, 6, 231-275.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Valente, M. M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (4ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Vannini, A. (2009). Interpretive Theory. Em S. Littlejohn, & K. Foss (Edits.), *Encyclopedia of Communication Theory* (pp. 557-562). SAGE.
- Velde, B. v., Meijer, A., & Homburg, V. (2015). Police message diffusion on Twitter: analysing the reach of *social media* communications. *Behaviour & Information Technology*, 34, No. 1, 4 - 16. doi:10.1080/0144929X.2014.942754
- Victorino, M. (2014). Comunicação de Crise. (F. Buzz, Entrevistador) Obtido de <http://videos.sapo.pt/687o4BKbz2fUkuFmvnI4>.
- Victorino, M. (2015). Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. *Revista Comunicação e Marketing*, 6(1), pp. 4-27.
- Williams, K. (2003). Peel's Principles and their acceptance by American Police: ending 175 years of reinvention. *The Police Journal*, 76, 97 – 120.

ANEXOS

Anexo 1 – As disciplinas aliadas

Gestão de Assuntos (Issues management)

A gestão de assuntos é a atividade de prospecção dos problemas que podem vir a afetar as organizações e inclui o planejamento das ações para a sua resolução. Provém do inglês *issues management* e consiste num processo estratégico de sondagem e antecipação que ajuda as organizações a detetar e responder adequadamente às novas tendências ou mudanças no seu ambiente de atuação (Heath, 2010; Reis, 2015). Essas tendências ou mudanças podem vir a transformar-se num problema (*issue*), ao evoluir para uma situação que desperta a atenção e a preocupação dos públicos influentes da organização e, no limite, podem cristalizar-se numa crise (Heath, 2010; Reis, 2015).

Este processo estratégico engloba sete etapas: monitorização, identificação, priorização, análise, estratégia de decisão, implementação, avaliação (Reis, 2015).

A etapa central da Gestão de Assuntos consiste em examinar a envolvente da organização e tentar encontrar sinais precoces de uma crise (ou de um problema) e tomar medidas para influenciar o (não) desenvolvimento do assunto (Coombs, 2010). A identificação precoce permite ganhar tempo para a análise e elaboração de estratégias de resposta.

De uma forma geral, para Coombs (2010), as principais tarefas da Gestão de Assuntos são a prevenção e a monitorização com o objetivo de evitar a emergência de uma crise. A implementação de uma política de Gestão de Assuntos fomenta a credibilidade da organização junto dos seus *stakeholders* e pode evitar situações de crise (Reis, 2015).

A Comunicação do Risco

No que concerne aos riscos – as potenciais ameaças que quando emergem se transformam em crises que têm de ser geridas e lideradas – importa referir que a sua gestão não pode ser analisada sem a associarmos ao conceito de crise e da sua gestão (Mendes & Pereira, 2006). Robert Heath (2010, p.3) ensina-nos que:

Uma crise é a materialização de um risco. Assim sendo, as organizações podem ser avaliadas pela qualidade da sua gestão do risco. Esta, se não puder prevenir a crise, pode pelo menos ajudar a compreender as condições da sua ocorrência e

ajudar na preparação da sua gestão e do seu controlo, reduzindo os danos e protegendo os ativos/interesses.

Os riscos surgem de todos os tamanhos e formas e podem ser previstos e mitigados. Neste processo destaca-se o papel multifacetado das Relações Públicas (Heath, 2010). Considerando que o risco é a probabilidade de dano em algo com valor para a organização, a comunicação do risco “consiste em informar, sensibilizar e consciencializar as pessoas relativamente a fatores de risco aos quais estão, ou poderão vir a estar, expostas. Tem como objetivo que todos conheçam o risco e participem na sua minimização e prevenção” (Reis, 2015, p.314).

A comunicação do risco apresenta diferenças relativamente à comunicação de crise, particularmente no que se refere à pressão do *timing* da comunicação. Enquanto na comunicação de crise o tempo de resposta é urgente e, por isso, a comunicação é reativa, no caso da gestão de assuntos e da comunicação do risco a pressão do tempo de resposta é controlada pelo comunicador e corresponde a uma comunicação proactiva (Reis, 2015).

José Reis (2015) propõe uma metodologia para a comunicação do risco - a metodologia 3x3. Esta deve iniciar-se pela antecipação das questões com base nas preocupações das pessoas, e na identificação dos públicos-alvo e *stakeholders*, para assim se organizar mensagens bem direccionadas e precisas. Como princípio orientador propõe que as mensagens respondam às três coisas mais importantes que queremos que o público saiba, às três coisas mais importantes que o público gostaria de saber e às três coisas mais importantes que o público tem mais probabilidade de se equivocar (Reis, 2015). De realçar que, segundo Sellnow e Seeger (2013), as falhas na deteção dos alertas/sinais de risco, ou seja, uma defeituosa perceção e prospeção/previsão do risco, corresponde a uma das principais causas de crise.

Anexo 2 – Tipologia de diferentes crises

Na perspectiva de Simon Booth, de 1993, uma crise deve ser compreendida a partir do seu momento despoletador e pela forma como este vai influenciar a organização. É a previsibilidade da crise que irá marcar a reação da organização e dos públicos envolvidos (Booth, 1993, referido em Andrade, 2008; Bento, 2012; Jorge, 2010; Mendes, 2006b).

Pearson e Mitroff, em 1993, agrupam as crises em famílias de acordo com as suas características fundamentais - a natureza da crise e a magnitude dos danos. Os autores criam uma matriz de dois eixos que espelha, no eixo vertical, a diferença entre as crises que são percecionadas como técnicas e económicas, daquelas que são crises humanas, sociais e organizacionais. Por sua vez, no eixo horizontal está representado o contraste entre uma situação normal e uma situação severa, ou seja, uma situação de crise (Pearson & Mitroff, 1993, referido em Bento, 2012).

Com vista à preparação para as ameaças contidas em cada tipo de crise os autores combinam esta tipologia com uma outra relativa às medidas preventivas a desenvolver pelas organizações (Mendes, 2006b). Neste modelo está subentendida uma classificação de crises assente na culpabilização e responsabilização da organização, onde as crises mais severas e com mais efeitos nas atividades organizacionais são aquelas em que o papel dos responsáveis da organização será mais relevante e reconhecido (Pearson & Mitroff, 1993, referido em Andrade, 2008; Bento, 2012; Mendes, 2006b).

Assente na probabilidade de ocorrência estatística de fenómenos de crise, o Institute for Crisis Management (ICM⁷) apresenta a sua tipologia, que está consubstanciada pela sua base de dados. De acordo com a mesma, os fenómenos mais frequentes são: catástrofes no negócio, danos ambientais, ações dos consumidores, discriminação, danos financeiros, problemas laborais, assédio sexual, crimes de colarinho branco, acidentes que causam vítimas humanas, litígios com grupos de trabalhadores, defeitos/cancelamento de produtos, demissão dos executivos, ofertas públicas de aquisição hostis, má gestão, boatos/rumores e violência no local de trabalho (Andrade, 2008; Bento, 2012; Jorge, 2010; Mendes, 2006b). A partir da análise destas 16 categorias, o ICM categorizou as crises enquanto “atos de Deus”, problemas mecânicos, erros humanos e decisões (ou indecisões) administrativas (Andrade, 2008).

⁷ ICM – Instituto de Gestão de Crises que se dedica ao estudo e práticas de gestão de crises fornecendo a clientes públicos e privados de todo o mundo, capacidades necessárias para lidar antes, durante e após uma crise (www.crisisexperts.com).

John Burnett (1998, referido em Mendes, 2006) perspectiva a crise como um fenómeno que afeta o sistema de forma global, com consequências no processo de gestão estratégica. Propõe uma matriz de classificação de crises onde a comunicação tem um papel relevante. O autor considera que as pressões temporais (intensas ou mínimas), relacionadas com a necessidade de responder rapidamente à crise, constituem níveis de constrangimento à gestão. O mesmo raciocínio é aplicado ao controlo (alto ou baixo) sobre o destino da organização; ao nível de ameaça (elevado ou reduzido); e ao constrangimento das opções de resposta (muitas ou poucas).

Com um modelo de quatro parâmetros, com duas posições cada um, Burnett (1998, referido em Andrade, 2008; Jorge, 2010; Mendes, 2006b) cria uma matriz de 16 células, na qual as crises mais graves são aquelas em que as pressões temporais são intensas, em que o grau de controlo sobre os destinos da organização é baixo, em que o nível das ameaças é elevado e em que as opções de resposta são poucas.

Em 1999, Justo Villafañe (referido em Andrade, 2008) defendeu que as causas potenciais de uma crise, por serem numerosas, precisam de ser enquadradas em categorias para serem agrupadas de acordo com sua natureza. Villafañe identifica como ocorrências mais comuns as catástrofes, as falhas funcionais graves, as crises de carácter, as ameaças económico-financeiras e as crises internas. Para Villafañe as crises podem atingir a empresa de forma anunciada ou não. As crises anunciadas são as situações que têm potencial de gerar uma crise e a empresa conhece previamente à data de seu início (na maioria das vezes é a própria empresa que dá origem ao conflito como por exemplo no caso de encerramento de uma fábrica ou o despedimento em massa de funcionários). As crises não anunciadas são as que apanham a empresa de surpresa. São exemplos a explosão de uma fábrica, a contaminação em produtos alimentícios, entre outros.

Para os Sellnow e Seeger (2013) a tentativa de definir uma crise está associada à tentativa de perceber as suas causas. Entre as principais causas incluem-se as decisões erradas, a negligência, os acidentes, as mudanças naturais e os eventos imprevistos. Estas causas podem ser sintetizadas em três categorias e, por isso, os autores agrupam as crises em famílias de acordo com a sua génese: falhas normais e complexidade interativa; falhas nos alertas, na perceção de risco e/ou a sua incorreta previsão; e avarias (quebras) na vigilância.

Anexo 3 - A evolução do modelo dos tipos de crise

As tipologias analisadas centram-se nas características dos fenómenos (que estiveram na origem da crise) e no contexto do seu aparecimento. Centram-se especificamente na capacidade de análise de três grandes dimensões: origem da crise, impacto da crise e tipo de resposta. Na primeira dimensão procura-se classificar as causas possíveis das crises. A dimensão impacto da crise procura tipificar as crises pelos impactos que elas podem produzir. O tipo de resposta é a dimensão que tipifica a resposta possível, após a passagem pelos critérios anteriores.

No entanto, as tipologias apresentadas carecem de capacidade para produzir informação útil para um gestor de comunicação de crises, pois falta-lhes a dimensão pública e a distinção de crise versus fenómeno de crise (Mendes, 2006b). Para colmatar esta situação é necessário compreender como os *stakeholders* percebem e reagem aos fenómenos de crise e como as possíveis estratégias de comunicação de crise afetam essas perceções e reações (Jorge, 2010; Mendes, 2006b; Mendes & Crookes, 2015).

Para Coombs e Holladay (2010), autores da Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC), uma vez que as crises são ameaças para a reputação de uma organização, são as características da situação de crise que determinam o uso de determinada estratégia de resposta (Andrade, 2008; Coombs & Holladay, 2010). Consideram também que os eventos de crise são fenómenos constrangidos pela perceção dos *stakeholders* e da própria organização. A comunicação surge como “ajuda” para a construção da reputação devendo a resposta estar ligada ao tipo de situação de crise.

Segundo Mendes (2006b), a Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC) é sustentada, por sua vez, em outras duas teorias: a Atribuição Causal e o Neo-institucionalismo.

A Teoria da Atribuição Causal considera que uma crise é um efeito social para o qual as pessoas (e os grupos) procuram encontrar causas, razões e responsabilidades, ou seja, procura explicar como é que os indivíduos atribuem causas para a ocorrência de eventos (Coombs, 2007; Coombs, 2010; Jorge, 2010). Quando um evento ocorre, em especial um evento com conotações negativas, as pessoas tentam determinar porque é que ocorreu (Coombs, 2007; Coombs, 2010). Quanto mais responsabilidade (atribuição causal) for atribuída a um ator social, maior será a probabilidade de a imagem formada ser mais negativa (Mendes, 2006b).

Da atribuição causal podem surgir três consequências negativas para uma organização, desde logo, um aumento da deterioração da reputação da organização, a redução das intenções de compra e há uma probabilidade acrescida do aparecimento de um marketing de “boca-em-boca” negativo (*word-of-mouth*) (Coombs, 2007; Coombs 2010). Em 1995, Timothy Coombs, com base na teoria da atribuição causal, inicia o desenvolvimento de uma teoria de resposta comunicacional, assente na premissa de Mitroff e Pearson (de 1993) de que diferentes crises, do mesmo tipo, devem ser geridas de modo similar (Gama, 2000; Mendes, 2006).

A Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC) permite a escolha da resposta adequada a cada situação. Começa pela identificação do tipo de crise (da forma como é percebida pelo público) e da perceção de responsabilidade que o público atribui à organização e termina com a escolha da estratégia de resposta adequada à situação para minimizar os danos à reputação (Coombs, 2007; Coombs, 2010; Mendes, 2006b).

A segunda teoria que influenciou os autores – o neo-institucionalismo - centra-se na ideia de legitimidade organizacional. Como mencionamos anteriormente, nesta teoria considera-se que é atribuída legitimidade a uma organização se os *stakeholders* acreditarem que uma organização tem ética e valor social, atribuindo-lhe o direito (moral) de continuar as suas atividades (Andrade, 2008; Mendes, 2006b). A legitimidade adquire-se pelo respeito às regras sociais e expectativas múltiplas estabelecidas pelos *stakeholders*. Uma crise configura uma ameaça ou um desafio a essa legitimidade pública, razão pela qual os *stakeholders* põem em causa a organização, questionando se estará a seguir as expectativas normativas existentes.

É com base neste raciocínio que uma organização deve utilizar estrategicamente a comunicação, como resposta às ameaças à sua legitimidade pública, uma vez que é o discurso organizacional – a sua comunicação estratégica e institucional - que molda a forma como as pessoas veem a organização.

Com base nestes dois contributos teóricos, Coombs faz uma associação entre crise, causas e a atribuição do nível de responsabilidade organizacional. A sua abordagem engloba duas dimensões - intencionalidade e controlo – que ao serem cruzadas originam a uma matriz com quatro tipos de crise:

Locus de causalidade (intencionalidade) Controlo (influência de outros atores)	Não intencional	Intencional
	Controlo Pessoal / não	Acidente
Controlo externo / sim	Passo em falso	Terrorismo

Figura 2- Tipologia de Crise de Coombs com base nos princípios da atribuição causal. Fonte: retirado de Mendes (2006b, p.119).

Por sua vez, estes quatro tipos de crise resultam da categorização de cinco grupos de fenómenos: rumores, desastres naturais (tipo de crise passo em falso); malevolência (que se enquadra no terrorismo); acidentes (nos quais se incluem falhas técnicas, desafios, catástrofe e violência no posto de trabalho); e, por último, transgressões, incluindo as da própria organização e os erros humanos. Este modelo foi reformulado até à atual teoria defendida por Timothy Coombs e Holladay (2010) – a Teoria Situacional de Comunicação de Crise.

O processo inicial consiste em categorizar o tipo de crise que a organização enfrenta, tendo por base a responsabilidade que os *stakeholders* lhe atribuem. Neste modelo são categorizadas três tipos de crise (ou clusters): vítima, acidentes e preveníveis.

As situações em que a empresa é “Vítima” (para os públicos envolvidos a empresa tem baixa responsabilidade na situação de crise) incluem terrorismo, passo em falso, transgressões e ainda os tipos de crise que produzem atribuições de responsabilidade mínimas, como é o caso dos rumores, da malevolência (comportamentos mal intencionados contra a organização) e dos desastres naturais. No caso dos “Acidentes” incluem as ações não intencionais levadas a cabo pela organização e têm um nível moderado de responsabilidade, como por exemplo, os acidentes por erro técnico. Por último, no *cluster* “Preveníveis” englobam-se as situações de responsabilidade elevada, em que a intencionalidade foi propositada, através de ações indevidas (transgressões) ou erros humanos que poderiam ter sido evitados, criando por isso fortes atribuições de responsabilidade, pondo os públicos em risco (Coombs, 2007; Coombs, 2010).

O segundo passo consiste em identificar a existência de dois fatores que intensificam uma crise - o histórico de crises da organização e a reputação organizacional anterior à crise. Este aspeto é pertinente uma vez que os *stakeholders* atribuem maior responsabilidade às organizações que já passaram por crises e às organizações com pior

reputação. O terceiro e último passo - a escolha da estratégia de resposta - vai ser determinado pelo nível de ameaça (Coombs, 2007; Coombs, 2010).

Segundo Mendes e Pereira (2006) esta é a tipologia que mais viabilidade apresenta para as tarefas a desenvolver pelo gestor de comunicação de crise, pois este modelo tem capacidade explicativa e preditiva, estando diretamente ligado ao campo da estratégia de resposta à crise.

Em suma, podemos encontrar diversas e variadas formas de classificar as crises, uma vez que as suas origens são díspares. Ainda assim, a identificação da origem da crise é, sem dúvida, uma etapa fulcral do processo de gestão de crises, uma vez que é ela que permite a utilização das ações adequadas para as enfrentar, nomeadamente a escolha da estratégia de resposta, devendo a área da Comunicação começar a agir com antecedência para tentar minimizar os efeitos negativos (Caetano et al., 2006).

Anexo 4 – Modelos de Gestão de Crises

Durante um período de cinco anos os autores Pearson e Mitroff estudaram mais de 200 organizações e refletiram sobre o modo como uma crise deve ser gerida. Em 1993, criaram o seu modelo no qual identificaram os pontos fundamentais para um sistema de gestão de crises e concluíram que há quatro variáveis críticas: os tipos de crise, as fases da crise, os sistemas organizacionais e os *stakeholders* (Pearson & Mitroff, 1993, referido em Andrade, 2008; Mendes, 2006a).

Na perspetiva dos autores, faltava aos anteriores estudos uma reflexão sobre a interação entre estas variáveis, ou seja, não eram tidas em conta as influências mútuas, num contexto que é dinâmico e movido pela “situacionalidade” dos eventos (Andrade, 2008).

Os autores consideram que todas as organizações são sensíveis a um infindável número de crises mas que as possibilidades de resposta, os mecanismos e procedimentos a ativar relativamente a elas, não são assim tão numerosos. Por essa razão uma organização deverá questionar quais as crises com mais probabilidade de ocorrer, ou seja, aquelas para as quais deverá preparar planos contingenciais. Uma vez que os recursos são escassos, é então fundamental para qualquer organização perceber quais as crises que poderá negligenciar e quais os critérios decisivos para a identificação de uma crise relevante, de modo a que esta seja incluída no planeamento implícito ao processo de comunicação de crise (Mendes, 2006a). Para Pearson e Mitroff as fases tradicionalmente identificáveis são a deteção de sinais, preparação/prevenção, limitação e resposta, recuperação e aprendizagem, sendo que as tarefas inerentes a cada uma são distintas.

Em 1994 surge o Modelo Informacional de Sturges. Este modelo admite que uma crise percorre um certo ciclo de desenvolvimento, ao longo do tempo, com quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização. Neste modelo o autor assume que os públicos da organização (definidos por terem, relativamente a ela, um interesse próprio) têm opinião sobre a organização e sobre a situação que ela enfrenta, expressando-a de forma ativa (Sturges, 1994, referido em Andrade, 2008; Mendes, 2006a). Para o autor, um dos objectivos-chave da gestão de crises é o controlo de danos, uma vez que a intenção é prevenir a deterioração dos relacionamentos que a organização mantém com a sua envolvente. No entanto, não é uma tarefa que se esgota na reacção à crise e ao fenómeno que lhe deu origem (Andrade 2008; Bento, 2012; Mendes, 2006a).

O modelo de Sturges acompanha os estudos de Cantril, de 1947, sobre a “dinâmica do processo de formação de opinião”. Por conseguinte, os gestores ao longo do desenvolvimento de uma crise devem preocupar-se com três grandes categorias de conteúdos informativos: informação instrutiva, de ajustamento e de internalização. A informação instrutiva diz as pessoas afetadas pelas crises como fisicamente se devem comportar e reagir à crise; a informação de ajustamento é aquela que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a magnitude da situação de crise; e, por fim, a informação de internalização é aquela que as pessoas usarão para formar uma imagem sobre a organização.

De acordo com Sturges (1994, referido em Andrade, 2008; Mendes, 2006a) são as características da crise e as suas fases de desenvolvimento que determinam o conteúdo da comunicação (Andrade, 2008). Isto levanta a questão de saber qual a estratégia de informação que mais se adequa a cada fase de desenvolvimento de uma crise (Andrade 2008; Coombs, 2010; Mendes, 2006a). Sendo certo que “os três tipos de informação estão relacionados” (Coombs, 2010, p.29) e que a informação instrutiva e a de ajustamento são aquelas que vão influenciar a reparação da reputação organizacional. De acordo com Sturges (1994, referido em Coombs, 2010, p.29)

Numa crise a informação instrutiva é a primeira prioridade (...) Sim, a segurança pública deve ser a preocupação preeminente numa crise (...) Se uma organização falhar em fornecer informações instrutivas, as partes interessadas e as organizações sofrerão ainda mais. A segurança é uma força que une numa situação de crise. As organizações devem proteger as partes interessadas para se protegerem a si próprias. A falta de consideração pela segurança das partes interessadas intensificará os danos que uma crise inflige à organização. Na essência, a incapacidade de proteger a segurança das partes interessadas criará uma segunda crise.

Quanto à informação de ajustamento, inclui a necessidade de expressar simpatia e de explicar o que é que a organização está a fazer para prevenir uma repetição da crise. Este procedimento também se pode chamar de ação corretiva (Coombs, 2010).

Do exposto percebemos que se a crise ainda não deu os primeiros sinais, o tipo de informação utilizada deve ser de internalização. Já na fase da construção da crise, a

internalização deverá ser reforçada e acompanhada pela informação instrutiva. Na emergência da crise devem ser escolhidas a informação instrutiva e a de ajustamento. Por sua vez, no declínio dever-se-á apostar na informação de ajustamento e, por último, na fase final, a aposta deverá ser na informação de internalização (Bento, 2012; Coombs, 2007; Coombs, 2010; Mendes, 2006a).

Em 1996, Gonzalez-Herrero e Pratt - por considerarem que aos modelos anteriores faltava uma visão de longo prazo sobre a comunicação de crise e que as abordagens anteriores eram redutoras quanto ao impacto estratégico que a Gestão de Crises deve ter ao nível organizacional - apresentaram um modelo para a eficaz gestão da comunicação de crise (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996, referido em Mendes, 2006a).

Os autores entenderam que a comunicação de crise deve ser mais do que uma série de padrões de resposta a um incidente/fenómeno de crise e que deve ser considerada como um processo de gestão integrado, de médio-longo prazo, que contemple de forma proporcional os públicos e os *stakeholders* da organização (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996, referido em Andrade 2008; Mendes, 2006a). Este modelo parte dos pressupostos que qualquer crise tem um ciclo de vida e de desenvolvimento que pode ser influenciado; e que a melhor estratégia para evitar uma cobertura mediática negativa é o desenvolvimento de atividades socialmente responsáveis e que potenciem a reputação organizacional, ancoradas numa visão simétrica dos relacionamentos entre uma organização e os seus públicos.

Sobre estes dois pressupostos o modelo define três princípios orientadores que estão subjacentes a cada uma das três fases da crise. A aplicação de uma política de Gestão de Assuntos, na fase da pré-crise; uma filosofia de planeamento e prevenção nas fases da pré-crise e crise; e a respetiva implementação na crise e pós-crise. Para os autores é indispensável que as organizações identifiquem quais os temas que se podem vir a tornar assuntos-chave, logo em fenómenos de crise, bem como quais os cenários de desenvolvimento problemáticos, para evitar futuras crises que ameacem a sua reputação. Se uma organização deixar que os assuntos que emergem na sua envolvente se transformem em problemas, sem que nada seja feito junto dos públicos para os quais esses assuntos são estruturantes (da sua relação com a organização), é provável que esses assuntos se transformem em crises. Por essa razão, uma abordagem estratégica à gestão dos públicos da organização é essencial para uma visão de longo-prazo sobre a comunicação de crise. Desta feita, a abordagem estratégica passa pela identificação dos problemas potenciais nos relacionamentos entre a organização e os seus públicos, pela

segmentação dos públicos de acordo com a sua resposta diferenciada a esses assuntos e, conseqüentemente, pela ação estratégica de planeamento, implementação e avaliação sobre eles (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996, referido em Mendes, 2006a).

Um aspeto a referir quanto à questão da utilização da comunicação, enquanto resposta as crises, é a utilização do conceito de comunicação bidirecional simétrica. Este conceito de Grunig (1992, referido em Mendes, 2006a) introduz um modo de comunicação que rompe com a visão tradicional. Para Grunig, comunicar de forma bidirecional e simétrica implica introduzir no conceito estratégico da organização as noções de simetria, reciprocidade, negociação, interesse e respeito mútuo, enquanto na visão tradicional acredita-se que a comunicação pode ser usada para manipular os públicos em benefício exclusivo dos interesses da organização Grunig (1992, referido em Mendes, 2006a).

Segundo Fearn-Banks (2011) as empresas com uma comunicação bidirecional simétrica tendem a conseguir evitar crises ou as suas crises têm menor duração ou são de menor magnitude. A autora acrescenta que as empresas com um plano de gestão de crise e/ou de comunicação de crise saem de uma crise com uma imagem mais positiva do que as empresas sem esse plano. Isto sucede porque as políticas de Relações Públicas, no modelo proactivo, podem ser usadas para construir relacionamentos com determinados públicos que, em momentos de crise, são solidários com a organização. Assim, a comunicação bidirecional simétrica é determinante na orientação e estruturação dos relacionamentos entre a organização e os seus públicos (Fearn-Banks, 2011; Mendes, 2006a).

Esta conceção da gestão de crises espelha a ideia de que para ser eficiente, a gestão não pode acontecer apenas quando a crise ocorre, deve sim existir um processo de preparação antes e um processo de aprendizagem depois (Jorge, 2010).

Entre os anos de 1997 a 1999, James Lukaszewski estabelece o seu modelo normativo no qual defende que quem define os padrões de atuação em tempo de crise não é a organização mas sim os *stakeholders*. Quanto mais grave for o fenómeno de crise maior a probabilidade dos padrões de atuação serem impostos por vítimas, governantes e pelos *media*, ou seja, pelos públicos e *stakeholders* diretamente afetados.

No seu modelo, o autor define quais as prioridades comunicativas da organização e quais os públicos que vão ter mais impacto, enquadrando-os num conjunto de quatro grupos: os que foram afetados de forma direta (vítimas intencionais ou não); os empregados, que por vezes também são vítimas; os que foram indiretamente afetados (a

comunidade envolvente, os amigos, as famílias, o governo, os fornecedores); e os órgãos de comunicação social. Na perspetiva do autor, a organização deve comunicar, em primeiro lugar, com aqueles que são diretamente afetados, tendo como prioridade dimensões como a saúde, o bem-estar e a segurança das pessoas (Andrade, 2008; Jorge, 2010; Mendes, 2006a).

Quanto aos procedimentos/protocolos de atuação na gestão de crises Lukaszewski divide-os em dois grupos: aqueles que são orientados para a construção de relacionamentos com os *stakeholders* e para diminuir a cobertura mediática; e aqueles que devem ser ativados e orientados para recuperar a credibilidade e legitimidade públicas de uma organização. Os primeiros englobam a identificação dos temas de preocupação dos *stakeholders*, as suas questões e vulnerabilidades; a preparação de estratégias de ação/comunicação de defesa/ataque; e a construção de mapas cronológicos de eventos e procurando padrões (Mendes, 2006a). Em relação aos segundos, o autor estabelece um processo que passa pelo reconhecimento público de que o problema existe e de que algo está a ser feito para remediar a situação; por explicar de forma breve o problema, porque aconteceu e quais as razões que a ele conduziram. Com isto em mente, a organização deve fazer uma declaração de empenho público, com os passos que vão ser tomados para controlar o assunto e deve demonstrar empatia para com os envolvidos, assumindo a responsabilidade por ter deixado a situação ocorrer (quer tenha sido por omissão, acidente ou negligência). Este processo passa ainda por pedir a ajuda, o apoio e o conselho das vítimas, do governo, da comunidade, bem como o envolvimento e a participação de todos para o desenvolvimento de soluções permanentes que se traduzam num comportamento mais aceitável e para desenhar princípios e abordagens que previnam outros problemas semelhantes de ocorrer (Mendes, 2006a).

Este modelo finda com a definição de algumas normas para que a crise seja bem gerida. É necessária uma liderança atuante desde o início, com tomada de decisão rápida e assertiva que se traduza numa ação competente por parte dos mais altos dirigentes organizacionais. A abordagem à crise deve ser hierarquizada e começar por uma resposta rápida e adequada, o que exige uma pré-autorização. A primeira resposta deve ser conclusiva e demonstrar abertura, honestidade e empatia, por forma a reduzir a influência dos *media* e tornar as vítimas e as suas famílias mais confortáveis com a situação. Para que isto seja possível, é necessário a criação de estratégias de restabelecimento e recuperação de reputação e de planos contingenciais, continuamente testados por meio de exercícios e simulações (Mendes, 2006a).

Anexo 5 - Tarefas críticas da Gestão da Comunicação de Crise

Os fatores de crise

Uma crise pode ser marcada por factos que, por si só, agravam ou diminuem a percepção de responsabilidade sentida e que criam um contexto que vai moldar a atribuição de responsabilidade processada (internamente) pelos públicos. Estes, no momento em que fazem a sua atribuição causal, encontram-se num estado de incerteza e intimamente envolvidos na situação, uma vez que os seus próprios interesses estão em risco. Assim, ainda que de forma inconsciente, vão influenciar a resolução da crise pela sua urgência de resposta que incutem no processo (Mendes, 2006b; Mendes & Crookes, 2015). São fatores de crise as provas existentes, os danos causados, a existência de um acusador identificável e/ou de um bode expiatório, a distorção dos factos, a existência de interesses financeiros e a história passada (Mendes, 2006b).

Identificação de *stakeholders* e dos públicos envolvidos

A comunicação é a base da vida do Homem e tem-no acompanhado ao longo de toda a sua existência. Também as instituições se socorrem da comunicação (organizacional) como forma de desencadear interações sociais (Sebastião, 2009), especialmente, para se dar a conhecer e distinguir das demais, com o objetivo de estabelecer uma ligação entre os públicos internos e externos (Alves, 2007). Para prosseguir este fim é necessário conjugar uma série de condições. Mediante cada contexto social é fundamental a existência de canais de comunicação e regras de jogo que ambas as partes devem reconhecer, de forma a haver um entendimento mútuo, pelo que, um conhecimento profundo dos interlocutores ajuda a para reduzir as interferências na comunicação (Alves, 2007).

Estes fatores são relevantes uma vez que “a sociedade tem o direito e também a obrigação de conhecer as organizações e pronunciar-se acerca delas e expressando as suas opiniões” (Alves, 2007, p.162).

Neste quadro, e uma vez que opinião pública se forma a partir da opinião do público, numa situação de crise de imagem a condução estratégica da comunicação organizacional deve assumir um papel de destaque e ser realizada por um especialista em públicos e em comunicação (Andrade, 2008). Desta forma, a comunicação com os públicos de interesse da organização, para minimizar os impactos da crise na imagem da instituição, deve basear-se nas necessidades particulares de informação de cada um deles,

e o profissional responsável pela comunicação tem a obrigação de estar atento à deteção dessas necessidades (Andrade, 2008).

Na formação e desenvolvimento da opinião pública interferem, por um lado, fatores sociais e psicológicos e, por outro, o papel dos *media* e a persuasão. Segundo Sebastião (2009) a opinião pública caracteriza-se por ser uma opinião composta, formada das diversas opiniões existentes no público e por estar num processo de formação contínuo. A opinião pública não é unanime nem a opinião da maioria. Por sua vez, Mendes (2006b, p.127) define público como “um conjunto de pessoas situadas no interior de uma zona de ação de determinada organização e que se encontra em condições de influenciar a sua atividade”. No entanto, a definição por si não é suficiente para perceber como os públicos atuam. De acordo com Grunig (referido em Mendes, 2006b) um público é um grupo de pessoas que enfrentam um mesmo problema, que reconhecem que esse problema existe e que se organizam para fazer algo acerca dele, ou seja, são afetados por em conjunto por uma determinada ideia ou ação.

Desta forma, percebemos que a comunicação eficaz depende da compreensão da psicologia das audiências (Jorge, 2010). Para Ferguson (1999, referido em Jorge, 2010) o sucesso das interações de uma organização com os seus *stakeholders* não reside exclusivamente na capacidade da organização em satisfazer uma determinada necessidade, mas também na capacidade que aquela tem de alinhar a perceção da sua atividade com as crenças, atitudes e valores partilhados pelos seus *stakeholders*.

A relação que se estabelece entre uma organização e o seu público não é uma mera troca, mas uma interação social na qual as impressões anteriores vão afetar o comportamento futuro (Jorge, 2010). Pelo que, as organizações devem pensar cuidadosamente as suas intenções na comunicação com os *stakeholders* (Grunig & Dozier, 1992, referido em Jorge, 2010). Neste sentido um dos mandamentos básicos para a gestão de situações de crise é gerir convenientemente o fluxo de informação com os diversos públicos-alvo (Caetano et al., 2006). Para contribuir de maneira sustentável para o entendimento e um alinhamento da realidade e das expectativas dos *stakeholders*, a comunicação deve ser baseada num modelo de comunicação simétrico em que ambas as partes comunicam num diálogo aberto e honesto, verdadeiramente simétrico, na procura de um entendimento comum (Jorge, 2010).

Para que esse entendimento seja possível a organização deve conhecer os seus públicos e os seus assuntos (*issues*). Deve identificar e caracterizá-los nas mais diversas dimensões e perceber como estes são influenciados e determinados pelos fenómenos de

crise e os seus fatores condicionantes. Um assunto pode ser visto como uma inconsistência entre as expectativas de uma organização e dos seus públicos, relativamente àquele que é considerado o comportamento apropriado numa certa sociedade. Isto implica um certo tipo de decisão custo vs. benefício, com implicações para o comportamento e para a atuação da organização (Mendes, 2006; Sellnow & Seeger, 2013).

De acordo com esta perspetiva, uma crise estrutura-se em torno do trinómio organização, assunto, *stakeholders*. Para Mitroff e Pearson (1993, referido em Mendes, 2006b) estes últimos são aqueles que têm uma relação funcional com a organização, nomeadamente os *media*, os operadores do sistema judicial, os concorrentes, os legisladores, os trabalhadores, os sindicatos e as vítimas e seus familiares. Perante determinado fenómeno de crise e mediante os interesses envolvidos, os *stakeholders* podem assumir socialmente determinados “papéis narrativos” tais como vilões, heróis, vítimas, protetores, aliados, salvadores ou inimigos.

Em suma, percebemos que se deve identificar quais os públicos mais importantes e que têm mais poder sobre a organização, uma vez que estes vão merecer uma maior preocupação e são aqueles a quem se terá obrigatoriamente de responder. No entanto, a importância dos públicos não é o único aspeto que se deve ter em consideração, uma vez que a quantidade de atenção pública de determinado assunto também afeta o modo como os diferentes atores envolvidos dão relevo e interpretam os fenómenos. A atenção pública que é dedicada a um fenómeno influencia o seu enquadramento e conduz à formação de valores e julgamentos e à eventual defesa pública de interesses. É da confrontação entre as expectativas organizacionais e dos *stakeholders* que podemos chegar a conclusões sobre as prioridades comunicativas da organização em crise (Mendes, 2006b).

Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise.

A Gestão da Comunicação de Crise enfrenta, desde logo, dois grandes desafios. Por um lado, tem de descobrir qual o leque de estratégias de comunicação de resposta à crise e, por outro, tem de encontrar qual a estratégia mais adequada a cada tipo de crise.

Como solução, a abordagem simbólica, assim caracterizada por utilizar recursos simbólicos - as estratégias de comunicação - parte da descrição dos tipos de crises e liga-os às respostas (simbólicas) estratégicas mais adequadas para explicar a perspetiva da organização e para defender a sua reputação e legitimidade. Nesta abordagem assume-se que as crises são ameaças e que uma das funções da resposta à crise é proteger e reparar

a imagem e reputação de uma organização em crise, procurando a recuperação da sua legitimidade (Coombs, 2009). Por outro lado, acredita-se que as características da situação de crise influenciam as escolhas comunicativas do gestor de crises, ou seja, certos elementos da situação de crise recomendam a utilização de determinadas estratégias de comunicação de crise.

O gestor de crises para conseguir ser eficaz neste domínio deve conhecer o leque de estratégias disponível e ter um sistema que lhe permita analisar as situações de crise (Coombs, 2009). Pretende-se assim a criação de um conjunto (*portfolio*) de estratégias de resposta às crises, organizado em torno do grau de responsabilização que é atribuído à organização por parte dos seus públicos.

Para Coombs (2007, 2010) a estratégia comunicacional pode ir em três sentidos distintos: convencer os *stakeholders* que não existe crise, demonstrar-lhes que a crise é menos negativa do que parece e fazer com que os *stakeholders* encarem a organização mais positivamente. Com esta base, o sistema de escolha da estratégia de resposta à crise sugere que uma organização tem à sua disposição um conjunto de soluções que vai de um polo defensivo (onde o nível de responsabilização efetuada sobre a organização é estruturalmente fraco) até um polo acomodativo (onde o poder da responsabilização atribuído pelos *stakeholders* é grande). Em todo caso, a escolha da estratégia de resposta deve estar relacionada com o tipo de crise, pois o conteúdo da comunicação da organização com os *stakeholders* vai influenciar a extensão e magnitude dos danos reputacionais e financeiros (Coombs, 2007; Coombs, 2010). Deste modo, em primeiro lugar, a organização deve perceber as especificidades da crise que enfrenta.

Coombs (2010) propõe originalmente cinco grandes categorias de crise contruídas a partir de cinco classes de fenómenos: os rumores, os desastres naturais, a malevolência, os acidentes e as transgressões.

O gestor, após localizar a crise dentro dos tipos de crise e identificar os fatores de crise aplicáveis, deve selecionar a estratégia mais apropriada de entre as estratégias existentes. Uma forma de guiar este processo de seleção passa por optar por estratégias mais acomodativas à medida que a perceção da responsabilidade da organização na crise se vai intensificando.

À exceção dos rumores, inseridos na categoria Vítimas - única situação em que se aceita a estratégia de “atacar o acusador”, ou seja, atacar o grupo ou pessoa que alega haver uma crise - todas as outras situações admitem a existência de uma crise. Logo, há

necessidade de partilhar informação relacionada com a crise e, simultaneamente, demonstrar compaixão pelas vítimas.

A estratégia inversa é a apologia - conceito retórico que explora o uso da comunicação para a “autodefesa”, nas situações em que o caráter é posto em causa - e que recorre à negação (da crise); ao reforço (lembrar as pessoas das ações favoráveis do passado); à diferenciação (remover a ação de seu contexto negativo) e à transcendência (colocar a ação num novo contexto mais amplo e que é mais favorável). Segundo Coombs (2010) as crises podem criar a necessidade de "apologia corporativa".

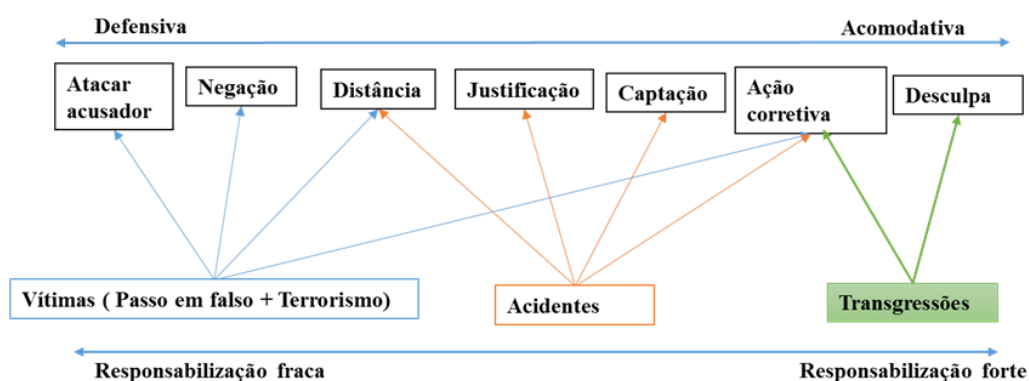


Figura 3- Ligação entre tipos de crise e estratégias de resposta proposta por Coombs & Holladay. Fonte: retirado de Mendes (2006b, p. 133).

No que respeita a questões táticas, Coombs (2010) defende que as organizações devem evitar a expressão “sem comentários” e ser rápidas, precisas e consistentes nas suas respostas. Segundo Barton (2001, referido em Coombs, 2010) uma resposta rápida é aquela que é dada no prazo de uma hora. No atual contexto, a internet e os *media* sociais aumentaram ainda mais a necessidade de velocidade (na resposta) e isso faz com que a falta de resposta da organização permita que outros atores forneçam as informações, sendo estes que vão enquadrar a crise e a forma como irá ser percebida pelas partes interessadas (Victorino, 2014, 2015). Para Coombs (2010, p.28) “o silêncio é muito passivo e permite que outros controlem a crise” e, por isso, as “más notícias” devem ser provenientes da própria organização, pois quando esta é a fonte de informação sobre a ocorrência de uma crise há menos danos à reputação do que se forem os meios de comunicação os primeiros a fornecer as informações.

Sónia Sebastião (2009, p.129) vai ao encontro desta teoria afirmando que:

As empresas têm tendência a comunicar aos OCS apenas informações de caráter agradável pensando com isso contribuir para a construção e divulgação de uma imagem positiva da organização. Esta situação pode ter o efeito inverso uma vez

que os profissionais da comunicação social podem ficar desconfiados e sentir-se usados pela organização que omite ou nega acontecimentos de teor desagradável.

Relativamente ao diálogo comunicacional, Mariana Victorino (2014, 2015) considera que o silêncio por parte das empresas pode ser interpretado como culpabilidade. Ainda que não haja uma receita-tipo para lidar com a crise e a empresa não tenha de dar sempre uma resposta, deve ser sempre a empresa a controlar o processo de comunicação. Perante os sinais de crise a empresa deve intervir (Victorino, 2014).

Anexo 6 - Modelos de graduação de crises

As empresas enfrentam vários tipos de adversidades desde agressões exógenas a endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade no exterior, enquanto outras podem ter um impacto direto no negócio da empresa (Andrade, 2008).

Octavio Orduña (2004) propõe determinar os níveis de crises da imagem organizacional através de uma ilustração tipo semáforo, em que a cor verde se aplica nas situações em que há a deteção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível; a cor amarela aplica-se quando há a deteção de variáveis de risco de vasto espectro, com notoriedade pública e final imprevisível; por sua vez, a cor vermelha engloba a deteção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

Sobre os níveis ou intensidade da crise, os autores Caetano et al. (2006) sugerem que as crises podem surgir com graus de intensidade diferentes, que exigem procedimentos diversos, devendo as empresas estar preparadas para os conseguir diferenciar. Por definição teórica as crises poderão ir de grau 1 (crise ligeira) a grau 3 (crise grave), sendo atribuído o grau 1 às crises facilmente controladas pela empresa, sem qualquer impacto mediático; o grau 2 (moderado) às crises geralmente isoladas, de gravidade limitada e que se podem controlar, mas que poderão despertar o interesse da comunicação social e, conseqüentemente, gerar uma outra crise de gravidade mais acentuada; por último, o grau 3 são crises que as empresas não conseguem controlar e que têm elevada repercussão mediática - mortes, corrupção e situações que representem riscos para a saúde pública – sendo necessário convocar o Gabinete de Crise para a análise de toda a informação. Este irá fazer o ponto de situação, tomar a decisão das técnicas de comunicação a utilizar e a preparação de documentos entre outras medidas.

Por sua vez Sebastião (2009) e Lampreia (2007) sugerem um modelo com cinco graus de crise. O grau 1 corresponde a uma pequena crise que não precisa de envolver os órgãos máximos da empresa e que é passível de ser resolvida com poucos meios. O grau 2 também é uma pequena crise mas em que se torna necessário refletir e planear as ações a empreender, devendo ser envolvida a Equipa de Gestão de Crise. O grau 3 implica que seja acionado o programa de gestão de crise por a situação ter repercussões sobre toda a estrutura da empresa e estas se fazerem sentir a nível nacional. O grau 4 é conotado a uma crise de grandes proporções que pode por em risco a sobrevivência de toda a empresa e

que tem amplas repercussões além-fronteiras, com implicações ao nível das classes dirigentes. O grau 5 é atribuído às (raras) crises com efeitos planetários como aconteceu com o 11 de setembro de 2001 e o desastre de Chernobyl, na Ucrânia em 1986.

Anexo 7 - A Equipa de Gestão de Crise

As pessoas e suas competências

“Não gere a crise quem quer. Só gere quem sabe”. A frase de António Mendes (2006b, p.135) elucida-nos de forma explícita que o processo de gestão de crises e as suas tarefas comunicacionais carecem de formação e atributos específicos. Só os gestores que conseguem trabalhar num contexto de incerteza, que aceitam a ambiguidade e sabem lidar com o conflito e a oposição, irão sobreviver a uma crise. Para estar apto é necessária tolerância à desestruturação e compreensão das visões contrárias (Mendes, 2006b).

No entanto, a gestão de uma crise não é trabalho para uma única pessoa. É o resultado de uma sinergia de esforços do trabalho em equipa bem estruturada e com a dinâmica adequada (Mendes, 2006b).

Neste propósito, uma das tarefas de gestão de crises, na fase da pré-crise, é a criação (ou renovação da formação) de uma equipa de crise que irá desempenhar funções executivas em momentos de rutura (Andrade, 2008; Mendes, 2006b; Regester & Larkin, 2008). As equipas de gestão de crises são unidades de tomada de decisão. São elas que devem decidir como a organização deve responder à crise (Coombs, 2010). Segundo Mendes (2006b, p.137) esta equipa deve ser composta por um:

Conjunto correto de pessoas, com a formação certa e que terão funções bem definidas na gestão do processo de crise na organização. A equipa deve ser composta de pessoas eminentemente práticas e com grande sentido de operacionalidade, com capacidade de relacionamento interpessoal e de atuação em grupo. Cada membro deve estar preparado para enfrentar o pior e esquecer todos os seus interesses e preocupações a favor do “combate à crise”. Os membros da equipa deverão ter um conjunto de atributos entre si que lhes permitam resolver os potenciais problemas com que sejam confrontados: criatividade, conhecimento, poder e autoridade, e visão.

A operacionalização deste conceito, segundo os estudos de Regester e Larkin (2008), distribui-se em três variantes, constituindo-se assim três equipas diferentes. A equipa de gestão estratégica de crises (ou comité central) que é composta pelos altos

dirigentes da empresa e tem por missão lidar com os contornos mais significativos, nomeadamente, a função de comunicação de alto nível, ou seja, com Ministros e outros membros políticos; a preparação do conteúdo das mensagens a enviar para os *stakeholders*, especialmente para os *media* e para os grupos afetados; a deteção do que efetivamente se passou e, se necessário, preparar o acompanhamento pessoal, incluindo visitas de eventuais vítimas ao hospital; e garantir que o Diretor Executivo tem toda a informação disponível e se dirige para o centro de operações.

Num segundo nível, a equipa de gestão do incidente (ou equipa de controlo de crise) é responsável pela atuação operacional imediata, isto é, por preparar a resposta operacional ao incidente. A distinção entre esta equipa e a anterior é fundamental, pois enquanto a equipa de gestão do incidente se deve localizar no terreno e manter atualizada a equipa de gestão estratégica que, por sua vez, se deve reunir na sala de crise da sede da empresa e orientar a equipa de gestão do incidente com conselhos estratégicos e decisões rápidas. A equipa de gestão do incidente deve ter a sua própria sala de crise na qual deve planear sobre a localização de perigos (por exemplo, as fontes alternativas de água e a localização de bombas de incêndio), os pontos de reunião e determinar qual a área a evacuar e a localização dos meios de apoio.

Num patamar mais tático, e em estreita relação com as duas equipas anteriores, a equipa de comunicação tem como função garantir que os relacionamentos primordiais com os seus públicos e *stakeholders* nucleares se mantêm durante a crise. As vítimas, funcionários, entidades oficiais, *media*, entre outros, são públicos aos quais esta equipa se terá de dirigir, a fim de desmistificar as acusações, delineando argumentos e hierarquizando as mensagens através dos instrumentos de comunicação disponíveis (Mendes, 2006b; Regester & Larkin, 2008).

Quanto à composição das equipas, Regester e Larkin (2008) defendem que durante uma crise emergem vários tipos de liderança, sendo que, independentemente do tipo de líder, este deve ser auxiliado por uma equipa com elementos escolhidos pelas suas capacidades e qualidades pessoais, nomeadamente a frieza, capacidade de visão, conhecimento sobre a empresa e sua missão, capacidade de expressar opiniões e decisões. Estas capacidades traduzem-se de formas variadas e através de diversas personalidades. O criativo (*the ideas person*) é quem injeta constantemente novas ideias e sugestões, com um pensamento diferente e criativo (*outside the box*). É fundamental que o líder filtre as ideias mais desviadas ou rebuscadas sem, no entanto, desencorajar a sua corrente criativa. O comunicador é quem, pelos seus conhecimentos sobre o mecanismo do processo

comunicativo, ajuda a manter os fluxos de comunicação. Não é necessariamente o líder da equipa. Contudo, o líder deve ter uma forte capacidade de comunicação. O “advogado do diabo” é aquele que traz à discussão os aspetos negativos de cada ideia ou sugestão. O organizador é o membro da equipa mais organizado e mantém os ficheiros atualizados. O humanista é o indivíduo orientado para as pessoas e cujas soluções são sempre focadas no lado humano do problema (Mendes, 2006b; Regester & Larkin, 2008).

A estas três equipas acresce ainda a equipa de prevenção de crises (Regester & Larkin, 2008). Enquanto as três equipas anteriores têm como função e responsabilidade gerir e conter a crise, há um outro grupo de pessoas que se torna necessário para tentar assegurar que as crises não ocorrem – a equipa de prevenção de crises (Regester & Larkin, 2008). Esta equipa trabalha de forma prospetiva, tentando prever os piores cenários, sendo que, para tal, é necessário uma abordagem positiva à gestão de crises, que exige a implementação de políticas preventivas e a sua avaliação de forma regular. Uma das funções desta equipa é conduzir auditorias para verificar a implementação destas políticas. De forma genérica a missão desta equipa passa por antecipar de forma clara, objetiva e compreensível todas as formas de situação de crise e desenvolver estratégias e procedimentos para lidar com elas (Regester & Larkin, 2008).

Anexo 8 – *Social media* e redes sociais

O termo *social media* refere-se ao uso de recursos online para transformar a comunicação num diálogo interativo, sendo considerado um instrumento social de comunicação (Drury, 2008, referido em Victorino, 2015). Inclui uma grande variedade de plataformas (blogs, vlogs, redes sociais, fóruns, podcasts e wikis) que possibilitam não só a procura de informação mas também a interação do site com os seus visitantes/utilizadores (Silva, 2014).

Os *social media* desenvolveram-se no advento da *Web 2.0* - um conceito introduzido por O'Reilly, em 2004, que se refere à 2ª geração da internet na qual o utilizador deixa de ser um mero consumidor de informação e passa a produzir e partilhar os seus conteúdos (Silva, 2014). Constantinides e Fountain (2008, referido em Victorino, 2015, p.8) definem a *Web 2.0* como:

Uma coleção de aplicativos online, open-source, interativos e controlados pelo utilizador, que amplia as experiências, conhecimento e poder, tornando-os participantes de processos de negócios e sociais, de forma a facilitar o fluxo de ideias e conhecimentos, permitindo uma criação, disseminação, partilha e edição eficazes de conteúdos informativos.

A ideia é que o ambiente online se torne cada vez mais dinâmico e que os utilizadores colaborem para a constituição e organização do conteúdo, havendo uma maior facilidade de produção e distribuição de conteúdos. A *Web 2.0* potencia a interação entre utilizadores, possibilitando a partilha de opiniões e informações, o que leva a que a organização perca o controle da mensagem e das opiniões que são emitidas sobre a mesma (Baltazar, 2012).

Por sua vez as redes sociais são plataformas compostas por pessoas e organizações, ligadas online, formando uma comunidade que partilha interesses, ideias e por vezes valores e objetivos. Funciona tendo como base um perfil de usuário que contém informações pessoais, como os seus interesses, *hobbies*, escolaridade, profissão ou qualquer outra informação que queira partilhar com os seus “amigos”. As redes sociais alcançaram uma dimensão capaz de mudar e influenciar comportamentos, hábitos e consumos (Baltazar, 2012; Moura, 2010; Silva, 2014).

Perante este novo contexto surge a necessidade de articular as estratégias da comunicação de crise existentes para os média tradicionais com este novo paradigma comunicacional, que veio globalizar a informação e retirar as barreiras de acesso à mesma, que agora se dissemina mais facilmente - geográfica e espacialmente (Victorino, 2015). Não significa isto que os média tradicionais tenham perdido peso, pois, como afirma Victorino (2015, p.8), “quando um assunto é abordado por um jornal ou uma televisão, a informação adquire um nível de legitimidade que lhe dá maior relevância”. Como medida preventiva deve-se “acompanhar as opiniões de especialistas e monitorizar o desenvolvimento dos temas nas redes sociais, mas não tomar medidas a não ser que os media tradicionais divulguem a história” (Gillin, 2007, referido em Victorino, 2015).

Para Mariana Victorino (2015, p.8) os *social media* são os “novos formadores de opinião que exercem influência, agregando os pensamentos e opiniões de outros em quem os seus autores confiam”.

Anexo 9 - Ferramentas de alerta e notificação em massa

Na fase pré-crise a comunicação assenta essencialmente naquilo que deve e pode ser dito/feito para reduzir a probabilidade de uma crise ocorrer e mitigar seus danos. Este aspeto é um fator chave de uma comunicação de crise eficaz, principalmente em empresas que estabelecem relações com a comunidade ou ainda naquelas com serviços de grande risco (ex.: petroquímicas). Estas empresas devem desenvolver esforços para prevenir a crise e comunicar com os moradores da área para mitigar os danos quando uma crise/emergência ocorre (Heath, 2010).

A fase da resposta à crise corresponde ao que a organização faz e diz depois de ser atingida por uma crise. As relações públicas desempenham um papel crítico na resposta à crise, uma vez que desenvolvem as mensagens que são enviadas para os vários públicos (Coombs, 2007).

Nem todos os destinatários (“*targets*”) usam as novas tecnologias, nem o *website* da organização. No entanto, para Coombs (2007) os que usam são suficientes para justificar a inclusão, na estratégia organizacional, de uma comunicação *web-based*⁸ para resposta às crises. Os *sites* da Web, *sites* da Intranet e sistemas de notificação em massa ajudam a aumentar a cobertura dos *media* e ajudam a fornecer uma resposta rápida (Coombs, 2007).

Nos sistemas de notificação em massa, as informações de contacto são programadas *a priori*. Esses contatos podem ser qualquer grupo que a organização entenda que possa vir a ser afetado pela crise, incluindo os funcionários, os clientes, indivíduos específicos e/ou os membros da comunidade que vivem perto de um local de risco. Os gestores de crises podem inserir mensagens curtas no sistema de notificação em massa e depois dizer-lhe quem deve receber e quais as mensagens, bem como escolher qual o canal (meio) a utilizar para o envio, através de uma combinação de mensagens de telefone, mensagens de texto, mensagens de voz e correio eletrónico.

O sistema de notificação em massa também fornece um mecanismo para as pessoas responderem às mensagens (Coombs, 2007). O recurso de resposta é benéfico quando os gestores de crise querem verificar se o alvo recebeu a mensagem (ex.: a aplicação do *Facebook – Safety Check*⁹). Estes sistemas podem ter um papel determinante

⁸ Web-based é uma terminologia atribuída às aplicações que comunicam com o utilizador (*user*) através do protocolo de comunicação HTTP.

⁹ <https://www.facebook.com/about/safetycheck/>

em incidentes e situações de crise, uma vez que num cenário de emergência as principais questões de comunicação prendem-se com a coordenação de esforços, com a logística e com os avisos/alertas e notificações públicas (Sellnow & Seeger, 2013).

Posto isto, as empresas devem considerar a implementação destas tecnologias de comunicação, sendo que, recentemente, as ferramentas de *social media* como o Twitter e o Facebook tornaram-se importantes para a comunicação de crise (Sellnow & Seeger, 2013, p.3).

Anexo 10 - Guião das entrevistas realizadas aos elementos policiais

A Comunicação de Crise: contributo para a atividade operacional da Polícia.

Guião de entrevista

I – Dados de identificação do entrevistado

- 1 – Nome:
- 2 – Idade:
- 3 – Curso (CFOP):
- 4 – Posto:
- 5 – Formação Académica:
- 6 – Experiência Profissional:
- 7 - Situação Funcional atual:

II – Tema do estudo

Gestão de comunicação de crises.

III – Problema do estudo

Perceber de que forma pode a comunicação de crise ser aplicada na prática pelas Polícias nos seus policiamentos, principalmente nos eventos com maior propensão para desencadear um processo de crise.

IV – Assuntos

- Metodologias de gestão de comunicação;
- Ação policial;
- Tipos de crise;
- Ferramentas para comunicar com os diversos públicos;
- *dialogue policing*.

V - Apresentação das perguntas

1. Concorda com a seguinte afirmação: “Atualmente graças à rápida disseminação da informação e pela urgência na resposta, por parte de um público cada vez mais exigente e informado, a comunicação surge como uma área essencial para a sobrevivência das instituições” (Observatório Político).

2. Considera que a Polícia tem acompanhado as tendências comunicacionais? Quais são as maiores dificuldades?

3. Considera que a formação ministrada aos Polícias, no que concerne à área da Comunicação, é suficiente para o desempenho do seu cargo e demais tarefas comunicacionais?

Aspirante nº 152636 - Nuno Lima Ferreira

4. Desde o seu ingresso na PSP, recorda alguma situação que considere ter sido uma crise para a organização?
5. Na sua opinião, quando é divulgada uma notícia de um escândalo/rumor sobre a Polícia ou sobre ações policiais como é que o assunto deveria de ser tratado? (exemplo - caso Hugo Hermano¹).
6. Que ferramentas é que são (ou deveriam ser) utilizadas pela Polícia para comunicar com os diferentes públicos?
7. Do ponto de vista operacional e tático, considera que a comunicação ao utilizar técnicas de segmentação e diferenciação para comunicar com os diferentes Públicos (targets) pode facilitar os policiamentos?
8. Em que medida as ferramentas de comunicação de alerta e notificação em massa² podem contribuir para a atuação Policial?
9. Na sua opinião, os novos media são um perigo ou uma oportunidade para as Polícias ao nível da gestão da sua imagem?
10. A PSP é a entidade pública, com a página de Facebook, com mais seguidores em Portugal. O que é que isto representa para si?
11. Considera que uma boa imagem institucional converge para que a Polícia tenha uma maior facilidade na resolução das suas diversas ocorrências? Porquê?
12. Considera que a criação de equipas com funções específicas e exclusivas de comunicação pode ser uma mais-valia na resolução de ações policiais, que configurem potenciais fenómenos despoletadores de crise?
13. Considera que a filosofia de polícia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na Polícia Portuguesa? Pode dar exemplos?

¹ Militar da GNR que, em 2008, matou acidentalmente uma criança de 13 anos numa perseguição policial a um assaltante que tinha levado o filho consigo para o assalto.

² <https://www.nixle.com/public-safety-communications/#why>

Anexo 11 - Guião das entrevistas realizadas aos investigadores

A Comunicação de Crise: contributo para a atividade operacional da Polícia.

Guião de entrevista B

I – Dados de identificação do entrevistado

- 1 – Nome:
- 2 – Idade:
- 3 – Formação Académica:
- 4 – Experiência Profissional:
- 5 – Local:
- 6 – Data/Hora:

II – Tema do estudo

Gestão de comunicação de crises.

III – Problema

Perceber de que forma pode a comunicação de crise ser aplicada na prática pelas Polícias nos seus policiamentos, principalmente nos eventos com maior propensão para desencadear um processo de crise.

IV – Assuntos

- Metodologias de gestão de comunicação;
- Ação policial;
- Tipos de crise;
- Ferramentas para comunicar com os diversos públicos;
- *Dialogue policing*.

V - Apresentação das perguntas

1. Qual é a sua opinião sobre a seguinte afirmação: “Atualmente graças à rápida disseminação da informação e pela urgência na resposta, por parte de um público cada vez mais exigente e informado, a comunicação surge como uma área essencial para a sobrevivência das instituições” (Observatório Político).
2. Que situações/acontecimentos podem levar a uma perda de legitimidade da Polícia perante o cidadão/sociedade?
3. Na sua opinião, quando é divulgada uma notícia de um escândalo/rumor sobre a Polícia ou sobre ações policiais como é que o assunto deveria de ser tratado?

Nuno Lima Ferreira - Aspirante a Oficial de Polícia - nº 152836

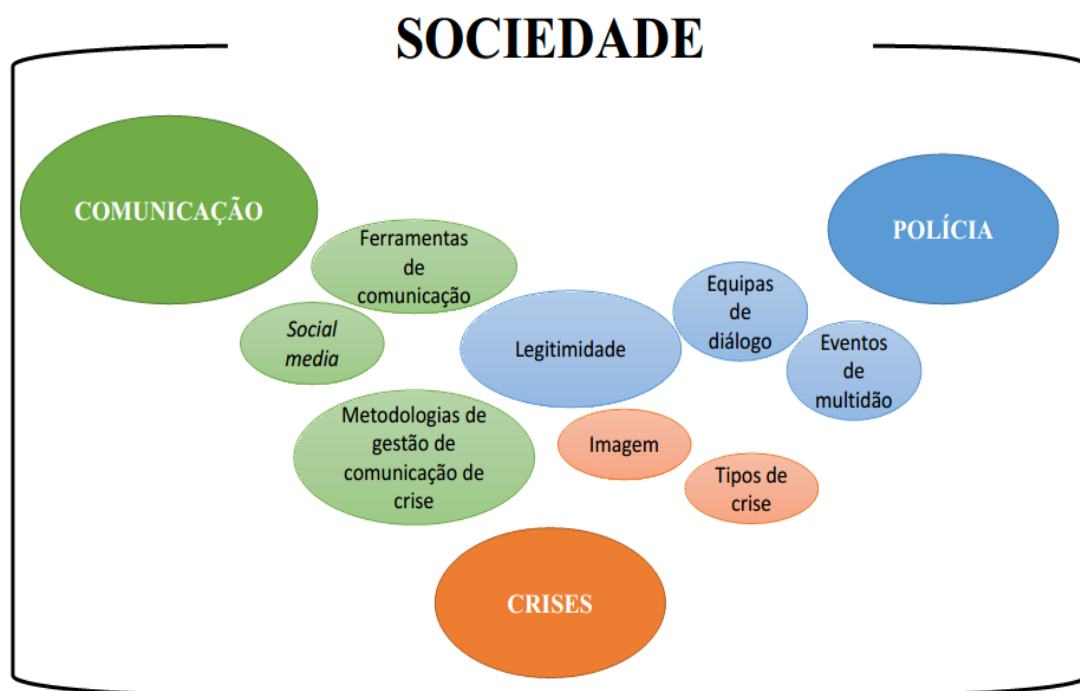
4. Que ferramentas podem (ou devem) ser utilizadas pela Polícia para comunicar com os diferentes públicos?
5. Em que medida as ferramentas de comunicação de alerta e notificação em massa podem contribuir para a atuação Policial?
6. A PSP é a entidade pública, com a página de Facebook, com mais seguidores em Portugal. O que é que isto pode significar?
7. Considera que uma boa imagem institucional converge para que a Polícia tenha uma maior facilidade na resolução das suas diversas ocorrências? Porquê?
8. Considera que a criação de equipas com funções específicas e exclusivas de comunicação pode ser uma mais-valia na resolução de ações policiais, que configurem potenciais fenómenos despoletadores de crise?
9. Dada a sua vasta experiência e conhecimento nesta área de estudo considera que deveríamos ter abordado mais algum assunto?

Anexo 12 – Grelha categorial

Pré categorias	Categorias	Subcategorias	Exemplo	Definição
A - Comunicação			Inv1 – “no funcionamento de uma organização, ou instituição, a comunicação desempenha um papel preponderante em todas as atividades que é necessário desempenhar”.	Pré-categoria que engloba as u.r. em que os participantes se referem à comunicação, ao seu papel e dimensão.
	A1 – <i>Social media</i> e redes sociais		Pol4 – “os <i>social media</i> dão-nos esta capacidade, nós conseguimos comunicar de uma forma muito rápida e bem trabalhada conseguimos gerir e controlar melhor aquilo que é colocado para fora da instituição”.	Categoria que dá conta das u.r. que indicam as diferentes formas de utilização e implicações dos <i>social media</i> e das redes sociais (de forma genérica)
		A1.1 - Twitter	Inv2 – “Durante o atentado na Maratona de Boston, a Polícia de Boston demonstrou os benefícios da utilização do Twitter. O Twitter foi usado como um canal oficial para manter as pessoas informadas”.	Subcategoria em que se registam todas as u.r. que mencionam especificamente o Twitter.
		A1.2 - Facebook	Inv3 – “O Facebook é um meio muito útil para comunicar com as pessoas sobre a natureza da ação/atividade policial”.	Subcategoria em que se registam todas as u.r. que mencionam o especificamente Facebook.
B – Sociedade da informação			Inv1 – “Os meios digitais vieram imprimir muito maior necessidade de se ser rápido a responder, ou a reagir e, vieram encurtar o processo”.	Pré-categoria que engloba as u.r. em que os participantes refletem sobre a sociedade da informação e/ou o papel das TIC.
C – Polícia			Inv1 – “a verdade é que a Polícia é feita de homens, e os homens e as mulheres falham”.	Pré-categoria que engloba as u.r. em que os participantes se pronunciam sobre a Polícia, sobre a sua atividade e missão.
	C1 – Imagem e Legitimidade		Pol3 – “Quanto melhor for a imagem da Polícia de Segurança Pública e da instituição, mais facilita a nossa ação no terreno”	Categoria que dá conta das u.r. em que os participantes se pronunciam sobre a imagem e legitimidade da Polícia.

	C2 – Equipas de diálogo		Pol1 – “Vão cada vez mais retirando os elementos, os polícias que na rua, que estão perto das pessoas”.	Categoria em que se inserem as informações que dizem respeito à constituição e/ou utilização, em eventos, de equipas com funções de diálogo/comunicação.
	C3 – Formação		Pol1 – “acho que o trabalho que tem sido feito no Instituto no âmbito da comunicação já é um trabalho válido”.	Categoria que contempla as informações que fazem referência à formação ministrada aos polícias, no que concerne à comunicação.
	C4 – Limitações		Pol4 – “Nós não temos orçamentos dedicados a campanhas”.	Categoria em que se inserem todas as u.r. que os participantes apontam como limitações da atividade policial no domínio da comunicação.
D - Crise			Pol4 – “Isso é uma crise porque isso põe em causa a própria estrutura da instituição”.	Pré-categoria que engloba as u.r. em que os participantes se referem às situações de crise.
	D1 – Tipos de crise		Pol3 – “Uma situação de crise é aquela que ponha em causa a ordem públic e qualquer situação que possa manchar a imagem da instituição”.	Categoria que contempla as u.r. onde são mencionadas os potenciais tipos de crise para as Polícias.
	D2 – Metodologias		Inv4 – “Seja qual for a circunstância, uma instituição como a PSP deve tomar sempre a liderança de todos estes discursos”.	Categoria que contempla as u.r. onde são mencionadas as metodologias de resposta a uma crise reputacional.
		D2.1 – Manual de Crise	Pol1 – “Eu acho que é necessário haver sempre um plano de crises”.	Subcategoria em que se registam todas as u.r. que mencionam planos ou manuais de comunicação de crise.
		D2.2 – Porta-voz	Pol2 – “O assunto deve ser tratado por profissionais da comunicação social que trabalhem na polícia e não por polícias a fazer de profissionais da comunicação social”.	Subcategoria em que se registam todas as u.r. que façam alusão aos porta-vozes.

Anexo 13 - Mapa mental de apoio à construção das categorias



Mapa mental de acordo com o modelo holístico de Creswell e Brown (1992, referido em Creswell, 2014)

Anexo 14 - Resposta ao pedido de autorização para realização de entrevistas aos elementos policiais

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
 INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
 DIRECÇÃO DE ENSINO
 SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
 Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
 Humanos
 (Departamento de Formação)
 DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
 1199-010 LISBOA

Sua Referência:
 Sua Comunicação:
 Nossa Referência: 574/SECDE/2016
 Classificador: 080.01.10
 Processo: SECDE201600002ASP
 Data: 2016-12-22

O Diretor Nacional Adjunto UORH
 José Ferraz de Oliveira
 Superintendente-Chefe

Assunto: PÉDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Jorge de Lima Ferreira irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Comunicação de Crise: O Contributo para a actividade operacional da Polícia", do qual é Orientador o Senhor Professor Doutor José Gabriel Andrade e Coorientador o Senhor Intendente Sérgio Felgueiras.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas às seguintes individualidades da estrutura orgânica da PSP:

- Exmo.º Sr. Superintendente-chefe Pedro Clemente - Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna;
- Exmo.º Sr. Intendente Hugo Palma - Diretor do Gabinete de Imprensa e de Relações Públicas da Direção Nacional;
- Exmo.º Sr. Subintendente Paulo Flôr - Comandante da 1ª Divisão do COMETLIS.
- Exmo.º Sr. Subintendente Pedro Pinho - Comandante da 3ª Divisão do COMETLIS.
- Exmo.º Sr. Comissário Sérgio Soares - Chefe do Núcleo de Imprensa e de Relações Públicas do COMETLIS.

4. A realização das entrevistas enquadra-se na área temática da gestão da comunicação de crises, pretendendo-se perceber de que forma pode a comunicação de crise ser aplicada na prática pelas Polícias, nos seus policiamentos, principalmente nos eventos com maior propensão para desencadear um processo de crise. Com a realização das entrevistas procura-se ainda apurar o seguinte: de que forma as metodologias de gestão de comunicação de crise podem ser aplicadas nas situações de crise da ação policial; que tipos de crise podem afetar as Polícias; quais as técnicas/ferramentas que as Polícias devem utilizar para comunicar com os seus diversos públicos; em que medida o *dialogue policing* pode promover a comunicação de crise.

5. Assim sendo, atendendo à natureza do estudo, a realização das referidas entrevistas será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

6. Junto se anexa o guia de entrevista, com as questões a colocar a cada entrevistado.

7. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Ferreira se compromete a não utilizar a informação obtida fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor

 Pedro José Lopes Clemente
 Superintendente-Chefe



R. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel: 213613900 Fax: 213610535 www.icpsi.psp.pt
 icpsi@psp.pt

DIREÇÃO NACIONAL DA P. S. P. D. A. G.	Entrada nº 623
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data: 05 JAN. 2017 P. 3705

147458
 Página 1/1

Anexo 15 – Termo de Consentimento Informado

A Comunicação de Crise: contributo para a atividade operacional da Polícia.

Termo de consentimento informado



Investigação no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Nuno Lima Ferreira (Aluno/Aspirante a Oficial de Polícia do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna), orientado pelo Prof. Doutor José Gabriel de Oliveira Andrade Júnior e pelo Prof. Doutor, Intendente, Sérgio Felgueiras, com título (provisório) “*A Comunicação de Crise: contributo para a atividade operacional da Polícia*”.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista que explora algumas questões sobre a temática da Gestão e Comunicação de Crise.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, sem qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração, podendo desistir a qualquer momento.

Foi-me garantido que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Fui informado(a) de que as respostas serão gravadas para facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após a sua transcrição.

Assinatura _____ Data ___/___/2017

Anexo 16 – A Validade enquanto componente do modelo em “z” de Maxwell

Como vimos anteriormente, numa pesquisa qualitativa “o investigador está tipicamente envolvido numa experiência contínua e intensa com os participantes, o que introduz [no estudo] uma série de assuntos estratégicos, éticos e pessoais” (Locke, Spirduso, & Silverman, 2013, referido em Creswell, 2014, p.187). Desta forma, a pesquisa torna-se interpretativa e repleta de subjetividade.

De acordo com o interpretativismo (que rejeita a formulação de leis universais para explicar a complexidade dos fenómenos sociais) a realidade, por ser construída pelo indivíduo, não pode ser independente dele (Lopes, 1994, referido em Sena & Lima, 2012). A subjetividade - “elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos” (Romanelli, 1998, referido em Duarte, 2004, p.128) - deve ser admitida e explicitada, pois não pode ser expulsa nem evitada (Romanelli, 1998, referido em Duarte, 2004).

Nesta conceptualização reconhece-se o envolvimento do investigador no fenómeno em estudo. O investigador frequentemente valoriza as suas próprias perceções e interpretações (o significado que um fenómeno tem para os intervenientes, atendendo aos próprios valores do investigador) em detrimento do conhecimento do fenómeno em si (Griffin, 2012, referido em Andrade, 2017). Estamos portanto na presença de uma forma de investigação que funciona a partir do interior (Vannini, 2009).

O pesquisador, parte integrante do processo de pesquisa, não pode observar de forma neutra pois não consegue distanciar-se dos factos sociais que interpreta e aos quais atribui significado. Mesmo que a visão do pesquisador seja parcial, ela não pode ser excluída do processo. No entanto, à visão do pesquisador devem-se acrescentar outras, para através da triangulação com outros participantes envolvidos na pesquisa, se realize a intersubjetividade (Lopes, 1994, referido em Sena & Lima, 2012).

Salienta Romanelli (1998, referido em Duarte, 2004, p.128) que estas questões vão sendo minimizadas à medida que o investigador ganha experiência e aperfeiçoa e controla os recursos teóricos e metodológicos. Os investigadores são o instrumento-chave de uma pesquisa (Creswell, 2014). Ainda que utilizem os protocolos científicos de recolha de informação, são eles que fazem a pesquisa, a escolha do material e a sua análise, bem como a escolha dos participantes e as respetivas entrevistas, sendo que, tendencialmente, desenvolvem os seus próprios inquéritos e instrumentos de pesquisa. Estes fatores introduzem no estudo uma forte componente de reflexividade, ou seja, o investigador reflete

e confronta-se sobre o seu papel no estudo, sendo este modelado pelos antecedentes, cultura, e experiências do investigador (Creswell, 2014).

Como forma de validação, Creswell (2014) e Maxwell (2009, 2013) sugerem uma descrição pormenorizada ao nível do procedimento utilizado e a triangulação das fontes. Destarte, o procedimento utilizado no nosso estudo está devidamente descrito (vd. ponto 4.5). Ao longo do percurso fomos constantemente acompanhados pelos nossos orientadores, desde o processo inicial de pesquisa e seleção da literatura (etapa na qual nos foram sugeridos diversos autores), passando pelo aconselhamento quanto ao método e quanto à escolha dos participantes. Essa orientação estendeu-se à definição das categorias de análise bem como à construção da grelha categorial, realizando-se assim a intersubjetividade preconizada por Lopes (1994, referido em Sena & Lima, 2012).

Quanto ao princípio da triangulação de Maxwell (2013, p. 128) salientamos o facto da nossa recolha de dados ter por base diversas fontes, tanto ao nível da recolha de literatura (que engloba autores nacionais e estrangeiros, académicos e especialistas) bem como ao nível dos participantes no estudo, uma vez que foram entrevistados elementos policiais de diversas patentes, e elementos não policiais, de três nacionalidades.